

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MESURE DE LA CONTRIBUTION DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES À LA PERFORMANCE DE LA FONCTION
RESSOURCES HUMAINES : APPLICATION AU PROCESSUS DU RECRUTEMENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
MÉLANIE LABERGE

OCTOBRE 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

C'est avec un grand plaisir que je prends le temps d'exprimer toute ma gratitude à mon directeur de recherche, M. Placide Poba-Nzaou, professeur à l'ESG UQAM, qui a pris le temps de m'épauler dans cette belle aventure que fut la rédaction de ce mémoire. Il a su m'offrir de précieux conseils grâce à son expertise, que ce soit dans la phase de rédaction, lorsque j'avais des remises en question ou lorsque je me sentais un peu perdue. Tous ceux qui ont déjà fait de la recherche comprendront sûrement plus la signification du terme « perdue ». M. Poba-Nzaou a été mon premier mentor en recherche et j'ai beaucoup appris grâce à lui. J'aimerais également remercier M. Daniel Beaupré, mon co-directeur, pour sa confiance.

Je dois également souligner la contribution de mon fiancé, Jon, qui a fait tout ce qui était en son pouvoir pour m'appuyer dans ce projet, autant d'un point de vue financier que du point de vue moral. Il a su être à l'écoute et me faire confiance du début à la fin, et ce, au rythme de mes hauts et mes bas. Il a également été mon motivateur personnel, ce qui m'a aidée à ne pas lâcher. Sans lui, je n'aurais tout simplement pas pu m'investir autant que je le voulais dans ce chapitre important de ma vie. Alors mon amour, merci!

Je ne peux passer sous silence la précieuse collaboration de l'entreprise qui a accepté de se porter volontaire dans cette recherche. Je remercie tout particulièrement la directrice du recrutement ainsi que les employés de son service pour le temps qu'ils m'ont confié. Je ne vous dirai jamais assez merci!

Je remercie aussi du fond du cœur les amis que j'ai pu me faire à la maîtrise et qui ont aussi eu un impact de près ou de loin dans ce processus de rédaction, tantôt pour leurs encouragements, plus tard pour me rappeler que j'avais le droit de prendre une pause. J'espère que ces belles amitiés que nous avons développées sont là pour rester.

Le dernier et non le moindre! Je tiens à remercier mon grand frère, David... il sait pourquoi. Merci!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1 SIGRH et son évolution.....	6
1.2 La contribution des TI à la performance organisationnelle	8
1.3 La contribution des SIGRH à la performance de la fonction RH	9
1.4 La contribution des SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection.....	10
1.5 Le modèle processuel combiné au tableau de bord	11
1.7 Pertinence scientifique et sociale.....	13
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	16
2.1 Sélection des textes.....	16
2.2 Les fondements théoriques de l'évaluation	17
2.3 La définition des SIGRH	20
2.4 La définition du processus, sous-processus et activités du recrutement et de la sélection	25
2.5 Les caractéristiques des SIGRH	32
2.5.1 Type de technologie utilisé	32
2.5.2 Intégration, flexibilité et transversalité	34
2.5.3 Couverture fonctionnelle	37
2.5.4 Utilisation	40

2.5.5	Gestion.....	41
2.6	L'influence du contexte globale.....	42
2.7	Les difficultés d'évaluation des SI/TI/SIGRH	44
2.7.1	Difficultés d'ordre conceptuel.....	45
2.7.2	Difficultés d'ordre méthodologique	47
2.8	Les diverses formes d'évaluation.....	48
2.9	Différentes approches d'évaluation RH	52
2.9.1	Les approches d'évaluation de la contribution RH au travers les techniques de management	52
2.9.2	Les approches d'évaluation de la contribution RH fondées sur les principes de comptabilité.....	53
2.10	Modèles d'évaluation de la contribution des TI/SI	54
2.10.1	Modèle processuel	55
2.10.2	Les tableaux de bord RH et les indicateurs de performance RH	57
2.11	Les indicateurs de performance du processus de recrutement et de sélection	59
2.12	Le modèle processuel combiné au tableau de bord	64
2.13	Modèle de recherche.....	66
2.14	Conclusion	67
CHAPITRE III		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE		69
3.1	Les objectifs de la recherche.....	69
3.2	Devis de recherche et paradigme.....	71
3.2.1	Étude de cas	74
3.2.2	Spécification de l'unité d'analyse	78
3.2.3	Choix du nombre de cas : étude de cas unique	79
3.2.4	Sélection du cas	81
3.3	Conduite de l'étude de cas.....	82
3.3.1	La collecte de données qualitatives.....	82
3.3.2	L'entrevue semi-structurée.....	82
3.3.3	Guides d'entrevue.....	85
3.3.4	Autres moyens de collecte d'information.....	85
3.3.5	Sélection des répondants : l'échantillonnage.....	87

3.3.6.	Critères d'échantillonnage des répondants	87
3.4	L'analyse des résultats	90
3.4.1.	Opérationnalisation des variables	90
3.4.2.	La codification des données brutes	94
3.4.3.	L'interprétation des données	96
3.5	Rédaction du rapport final et qualité de la recherche	99
3.5.1	Crédibilité, transférabilité, cohérence et confirmabilité de la recherche	99
3.5.2	L'éthique de la recherche	102
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		104
4.1	Présentation des résultats issus des données secondaires	105
4.1.1	Présentation de l'entreprise visitée	105
4.1.2	Mission, valeurs, culture et objectifs organisationnels	105
4.2	Présentation des résultats issus des données primaires.....	106
4.2.1	Description du Service de recrutement et de sélection	106
4.2.2	Description du processus de recrutement et de sélection.....	108
4.2.3	Caractéristiques des contextes en lien avec le SIGRH	112
4.2.4	Description de l'ancien système.....	115
4.2.5	Objectifs de l'organisation quant à l'adoption d'un SIGRH	117
4.3	Système actuel	119
4.3.1	Technologies envisagées du SIGRH.....	119
4.3.2	Le SIGRH implanté	119
4.3.3	Caractérisation du SIGRH implanté : intégration, flexibilité, transversalité, utilisation et gestion	122
4.3.4	Attentes particulières et améliorations à apporter.....	127
4.3.5	Caractéristiques essentielles et appréciation globale	131
4.4	Conclusion	135
CHAPITRE V		
ANALYSE DES RÉSULTATS.....		137
5.1	Indicateurs de performance du recrutement et de la sélection	139
5.1.2	Indicateurs appliqués aux sous-processus et activités affectés	144
5.2	Les sous-processus et activités affectés directement et indirectement par le SIGRH	148

5.3	Les effets du SIGRH sur l'ensemble du processus affecté.....	149
5.3.1	Effets automationnels	150
5.3.2	Effets informationnels.....	153
5.3.3	Effets transformationnels	156
5.4	Liens entre les effets et les indicateurs de performance	157
5.5	Analyse les résultats obtenus	160
5.6	Explication du modèle	161
5.7	Discussion du modèle proposé	164
5.8	Conclusion de l'analyse des résultats	165
	CONCLUSION.....	166
	LISTE DES APPENDICES	173
	APPENDICE A	
	CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT EPTC 2 : FER	174
	APPENDICE B	
	INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON LEUR PERSPECTIVE ET	
	L'APPRÉCIATION DES RÉPONDANTS	175
	APPENDICE C	
	EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS DU SERVICE DE	
	RECRUTEMENT	177
	APPENDICE D	
	EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE POUR LA DIRECTRICE DU SERVICE DE	
	RECRUTEMENT	186
	APPENDICE E	
	CERTIFICAT ÉTHIQUE	215
	APPENDICE F	
	FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	216
	APPENDICE G	
	INFLUENCE DE L'UTILISATION DU SIGRH SUR LES SOUS-PROCESSUS ET LES	
	ACTIVITÉS DU RECRUTEMENT	218
	BIBLIOGRAPHIE.....	220

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Divers niveaux de la contribution des TI à la performance organisationnelle.....	8
1.2 Objectif de la recherche.....	12
2.1 Résumé des étapes d'identification des textes pertinents pour la construction du cadre théorique.....	16
2.2 Les sous-processus du recrutement selon l'ACPQ (2012) en traduction libre.....	30
2.3 Modèle processuel appliqué aux SIGRH et au processus de recrutement et de la sélection.....	54
2.4 Cadre conceptuel de l'étude : Modèle processuel combiné au tableau de bord.....	64
2.5 Modèle de recherche	66
3.1 Étapes sommaires de la recherche.....	70
3.2 Trois formes d'inférence.....	71
3.3 Dimensions et mesures opérationnelles de la flexibilité.....	91
3.4 L'impact des attributs de la transversalité sur les processus organisationnels.....	93
4.1 Schématisation des étapes du sous-processus de recherche de ABCD.....	110
4.2 Schématisation des étapes du sous-processus de réponse à une demande de ABCD.....	110
4.3 Échanges entre le service de recrutement, les gestionnaires intermédiaires et la haute direction qui se produisent sans l'interaction du SIGRH.....	115
4.4 Échanges entre le service de recrutement, les gestionnaires intermédiaires et la haute direction qui se produisent avec l'interaction du SIGRH.....	121
5.1 Indicateurs de performances retenus selon les trois perspectives.....	141

5.2	Liens de causalité entre les divers indicateurs de performance selon leur perspective.....	142
5.3	Indicateurs de performance liés aux sous-processus et activités du recrutement (1 ^{ère} partie du processus).....	145
5.4	Indicateurs de performance liés aux sous-processus et activités du recrutement (2 ^e partie du processus).....	145
5.5	Indicateurs de performance selon le processus, sous-processus et activités.....	146

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Fondements théoriques de l'évaluation des TI.....	17
2.2 Définitions des SIGRH.....	22
2.3 Définitions de l'e-GRH.....	23
2.4 Définition du processus de recrutement et de sélection.....	26
2.5 Différentes catégorisations des sous-processus du recrutement et de la sélection.....	29
2.6 Différentes catégorisations des activités de la fonction RH.....	38
2.7 Facteurs influençant le besoin d'un outil de mesure RH.....	43
2.8 Résumé des formes d'évaluation.....	51
2.9 Types d'indicateurs RH.....	57
2.10 Liste des indicateurs de performance trouvés selon la perspective financière, opérationnelle et sociale.....	60
3.1 Axiomes sur le paradigme constructiviste.....	73
3.2 Comparaison des caractéristiques de l'étude de cas avec notre étude.....	75
3.3 Étapes et activités de notre étude de cas.....	77
3.4 Suivi des échanges de renseignements avec l'entreprise.....	85
3.5 Portrait démographique des répondants.....	89
3.6 Codes prédéfinis pour l'analyse des données.....	95
4.1 Modélisation du processus de recrutement de ABCD.....	108

4.2	Objectifs d'adoption du SIGRH de ABCD.....	117
4.3	Niveaux d'intégration extra organisationnelle de ABCD.....	123
4.4	Niveaux de flexibilité et transversalité de ABCD.....	124
4.5	Attentes du SIGRH des répondants de ABCD.....	126
4.6	Améliorations souhaitées par les répondants de ABCD.....	130
4.7	Caractéristiques essentielles du SIGRH selon les répondants de ABCD.....	130
5.1	Nombre de répétitions par indicateurs de performance selon la perspective.....	139
5.2	Liste des effets automationnels, informationnels et transformationnels.....	149
5.3	Liste des effets du SIGRH et de leur impact sur les divers IPs.....	158

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AQPC	American Productivity & Quality Center
DO	Développement organisationnel
E-GRH	Gestion électronique des ressources humaines
E-HR	Ressources humaines électroniques
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	École des Sciences de la Gestion
GRH	Gestion des ressources humaines
IP	Indicateur de performance
IPs	Indicateurs de performance
PI	Partage d'informations
PGI	Progiciel de gestion intégré
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
SI	Système d'information
SIGRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
SIRH	Systèmes d'information en ressources humaines
SQL	Structured Query Language
TI	Technologie de l'information
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIGRH) sont des outils technologiques qui offrent à la performance de la fonction des ressources humaines (RH) un accroissement substantiel. De ce fait, il est primordial que les praticiens puissent être capables de mesurer la contribution des SIGRH qu'ils utilisent afin de démontrer la pertinence des investissements nécessaires à un tel soutien technologique. Même si plusieurs études ont été menées quant à la mesure de l'apport des TI sur la performance organisationnelle, il n'en demeure pas moins que de la recherche plus poussée sur le champ des RH est nécessaire si nous voulons rendre accessibles de tels outils aux praticiens de ce domaine de spécialisation.

Notre recherche vise donc à concevoir un outil de mesure de la contribution des SIGRH pour la performance de la fonction RH, plus précisément pour la performance d'un service de recrutement et de sélection. De plus, elle s'attarde sur la clarification des mécanismes par lesquels le potentiel des SIGRH se transforme en valeur ajoutée pour ce service. En dernier lieu, elle tente d'identifier les indicateurs de performance (IPs) les plus pertinents dans la mesure de la performance du service.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, descriptive et explicative. Le devis utilisé est la méthode de cas unique et la collecte de données s'est réalisée au travers de deux vagues d'entrevues semi-structurées. Ces dernières ont été menées auprès de la directrice d'un service de recrutement et de trois de ses employés. Au total, huit entrevues ont été menées. L'entreprise sélectionnée en est une pour qui la performance de l'équipe de recrutement et de sélection est vitale pour la survie de l'organisation.

Les résultats de cette recherche permettent d'expliquer en long et en large les diverses étapes suggérées afin de permettre aux entreprises d'utiliser cette méthode d'évaluation de leur SIGRH. Les mécanismes par lesquels le système arrive à avoir une influence significative sur la performance du recrutement se comprennent au travers de la logique qui sous-tend les effets du système sur les indicateurs de performance du service de recrutement. Ces effets sont d'ailleurs présentés. Quant aux IPs les plus appropriés, une liste de ceux-ci a été réalisée, mais il va de soi que les IPs utilisés par le service de recrutement varient en fonction de la réalité de l'entreprise.

Mots clés : recrutement, SIGRH, sélection, tableau de bord, théorie processuelle

INTRODUCTION

Depuis l'arrivée de l'ère du savoir, les entreprises font face à de la concurrence de plus en plus féroce et pour survivre, ils se doivent d'avoir en leur possession des ressources rares, difficiles à imiter et à substituer (Barney, 1991). Avec le temps, ils ont dû se familiariser avec les technologies de l'information (TI) pour relever ce défi et continuer d'être dans la course. Cette réalité est encore plus présente pour le service des ressources humaines qui cherche à devenir un partenaire d'affaires reconnu par l'organisation (Ulrich, 1997, Troshani et al., 2011). Il prend d'ailleurs appui sur les systèmes d'informations (SI) pour devenir plus efficace dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la firme (Lippert et Swiercz, 2005; Troshani et al., 2011). Pour soutenir ce propos, une enquête menée par CedarCrestones (2012) rapporte que les trois bénéfices les plus importants pour les entreprises utilisant un système d'information de gestion des ressources humaines (SIGRH) sont les améliorations et les innovations des processus d'affaires (59 %), l'automatisation et les processus de gestion des talents (50 %) ainsi que les améliorations dans la livraison des services (37 %). En fait, la gestion des ressources humaines (GRH) a en sa possession la solution qui lui permet de s'impliquer sur des activités plus stratégiques, qui étaient autrefois réservées à d'autres domaines de gestion. Si la GRH arrive à saisir l'opportunité qui s'offre à elle, elle pourra contribuer à construire, pour l'organisation, un avantage concurrentiel, qu'elle seule peut initier.

Depuis les dernières années, CedarCrestones (2012) souligne que la plus forte croissance en ce qui concerne l'utilisation des SIGRH est pour la gestion des talents ainsi que les médias sociaux. Depuis 2000, il y a 11 % de nouvelles firmes qui utilisent les SIGRH pour

la gestion des talents, pour un total de 55 % en 2012 (CedarCrestones, 2012). Nous pouvons donc affirmer qu'il y a plus d'une entreprise sur deux qui font usage des SIGRH pour la gestion des talents, ce qui inclut la planification de la main-d'œuvre, la gestion de la formation, de la performance, de la rémunération, des remplacements, de la planification des carrières et du recrutement. Selon la même enquête, le module intégré de gestion des talents permettrait à chaque praticien RH de servir 13,19 % d'employés supplémentaires (235 contre 204), d'obtenir un bénéfice net supérieur de 24,68 % (607 989 \$ contre 457 898 \$) et de voir son revenu par employé presque doubler (52 498 \$ contre 26 918 \$) lorsqu'on les compare avec des firmes sans ce module (CedarCrestones, 2012).

Malgré ces bénéfices, les firmes continuent d'investir majoritairement dans les SIGRH pour réduire les coûts associés au service RH, alors qu'en réalité, elles pourraient rendre ce service encore plus profitable (Ruta, 2005). Les directions ne perçoivent pas encore tout le potentiel non exploité de cette fonction qui pourrait augmenter la valeur ajoutée de leur firme. Le petit nombre d'études empiriques qui ont étudié le lien entre la performance d'une entreprise et son SIGRH explique en partie pourquoi ces entreprises ne voient pas encore les possibilités qui s'offrent à elles (Haines et Lafleure, 2008, Johnson et al., 2012, Marler et Fisher, 2012). Il est donc difficile pour une entreprise d'évaluer les retombées de son SIGRH. Sans parler du fait qu'il est plus aisé d'estimer la contribution des SIGRH sur certaines activités RH. Par exemple, il est plus facile d'estimer sa contribution sur la réduction des tâches administratives que d'estimer sa contribution sur la performance des activités stratégiques. Dans le premier cas, il s'agit de données facilement mesurables, alors que dans le second, il s'agit de données plutôt intangibles. Si les gestionnaires pouvaient avoir en leur possession un outil leur permettant de mesurer l'impact sur ce type d'activités, il y a fort à parier qu'ils seraient plus rassurés s'ils décidaient de mettre à profit leur SIGRH pour des activités transformationnelles, c'est-à-dire des activités qui apportent une valeur ajoutée à l'organisation.

Si toutefois les entreprises sont de plus en plus enclines à dépenser des sommes importantes pour outiller le service RH, en contrepartie, ce service doit réussir à démontrer le retour sur investissement de ces dépenses (Parry, 2011). Autrefois, la GRH consommait

énormément de main d'œuvre (*labour intensive*), alors que maintenant, cette fonction est de plus en plus basée sur les TI (*technology-based*) (Florkowski et Olivas-Lujan, 2006, Johson et Gueutal, 2011). Ce passage continue de se faire au fur et à mesure que nous en apprenons sur les liens qui existent entre TI et GRH. Une méthodologie permettant d'évaluer la contribution des SIGRH serait donc nécessaire pour faire accélérer ce passage.

Ce mémoire s'inscrit dans un programme de recherche à base d'études de cas multiples. Ce mémoire s'inscrit donc dans un projet pilote de grande envergure où il sera question de proposer aux gestionnaires une méthodologie pratique leur permettant de mesurer l'impact des SIGRH sur la performance de la fonction RH. Dans ce projet de recherche, nous nous attarderons plus précisément sur la contribution des SIGRH à la performance de l'activité de recrutement et de sélection de l'organisation. Nous avons choisi cette activité pour une raison bien précise. En fait, notre société canadienne est aux prises avec un problème démographique où la pyramide des âges est inversée (Statistique Canada, 2012), comme plusieurs autres pays, ce qui crée une difficulté grandissante à laquelle font face les entreprises pour pourvoir à leurs postes vacants (Thompson, 2007). Cela a comme principale conséquence d'entraîner ce que certains appellent une guerre des talents (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin et Michaels, 1998). Cette étude serait donc intéressante pour les entreprises canadiennes, mais aussi pour d'autres pays aux prises avec le même problème. Le potentiel non exploité des SIGRH serait donc une solution à ce problème.

Comme les firmes investissent déjà dans les SIGRH pour rester compétitives et qu'elles doivent faire face à la population vieillissante, elles n'auraient qu'à ajouter un module intégré de recrutement et de sélection pour pouvoir combler leur besoin de main-d'œuvre de façon plus rapide et à moindre coût, entre autres choses (Lang, Laumer, Maier et Eckhardt, 2011). Pour ce faire, les chercheurs doivent trouver un moyen d'évaluer cette contribution de façon très pratique. Il va sans dire que cette étude portera sur une activité des ressources humaines bien précise, soit le recrutement et la sélection, et qu'il y aura des modifications à apporter pour toute organisation qui déciderait d'utiliser ce modèle pour ce processus ou tout autre processus RH, mais nous sommes d'avis que ce mémoire pourra être une base solide pour de futures recherches complémentaires.

Les questions de recherche auxquelles tente de répondre cette étude sont donc les suivantes :

- Quels sont les indicateurs les plus adéquats dans la mesure de la performance du recrutement et de la sélection?
- De quelle façon l'utilisation des SIGRH peut-elle influencer les indicateurs de performance du recrutement et de la sélection?
- Par quelle méthodologie pouvons-nous mesurer la contribution des SIGRH à la performance du processus de recrutement et de sélection?

De ces questions découlent nos objectifs de recherche, qui sont de proposer une méthodologie pratique permettant de mesurer l'impact des SIGRH sur la performance du processus de recrutement et de sélection, d'identifier les indicateurs les plus appropriés pour la mesure de la performance du processus de recrutement et de sélection en plus de clarifier les mécanismes par lesquels le potentiel des SIGRH se transforme en valeur ajoutée pour le processus étudié. Avec un tel outil, les praticiens en RH seraient mieux outillés pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre présentes et futures, mais aussi pour améliorer leur processus de recrutement. Dans le but de répondre à nos questions, nous nous sommes appuyés sur la méthode de Uwizeyemungu (2008) qui combine la théorie processuelle au tableau de bord dans le but de mesurer la contribution des progiciels de gestion intégrés sur le processus de production de trois entreprises. Dans notre cas, nous allons plutôt étudier le SIGRH d'une entreprise, plutôt que des PGIs de trois entreprises, et nous allons opter pour le processus de recrutement et de sélection, plutôt que le processus de production.

Dans le présent chapitre, nous présentons la problématique de ce mémoire. Nous consacrons ensuite une section à l'objet qui est à l'étude, soit les SIGRH, ainsi qu'à l'évolution historique de ce système des années 1945 à aujourd'hui. En plus des définitions proposées, il est question de la contribution des technologies de l'information (TI) à la performance organisationnelle, de la contribution des SIGRH à la performance de la fonction RH ainsi que de la contribution des SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection. Au travers de ces paragraphes, nous survolons des méthodologies d'évaluation qui ont été utilisées pour les TI et les SIGRH. Nous présentons brièvement nos objectifs de recherche ainsi que les

théories utilisées pour atteindre ces derniers. Enfin, nous discutons de la pertinence théorique et sociale de ce projet de recherche.

Au chapitre II, nous définissons les SIGRH et expliquons ses caractéristiques. Nous présentons les différences entre les SIGRH et le concept de e-GRH. Ensuite, nous présentons les fondements théoriques de l'évaluation des TI, les difficultés de cette évaluation tant conceptuelles que méthodologiques, les différentes formes d'évaluation et les modèles d'évaluation de la contribution. Cette section nous permet de faire reposer notre projet de recherche sur un cadre théorique solide. Dans un deuxième temps, nous présentons le modèle d'évaluation choisi, la définition du processus de recrutement et de sélection ainsi que les indicateurs de performance pour ce processus.

Au chapitre III, nous décrivons notre cadre méthodologie avec le plus de précisions possible quant aux étapes chronologiques de notre étude, au devis de recherche utilisé, aux résultats attendus, à la méthode de collecte de données, à l'analyse des données et à son interprétation. Nous abordons ensuite les considérations éthiques et les qualités de ce projet de recherche.

Au chapitre IV, nous présentons les résultats de la recherche ne nécessitant pas une analyse poussée. Tout d'abord, nous présentons l'entreprise étudiée, son contexte organisationnel, le Service de recrutement et de sélection ainsi que son SIGRH. Par la suite, nous présentons les résultats primaires et secondaires.

Au chapitre V, nous analysons et discutons des résultats obtenus au chapitre précédent. Nous expliquons en détail chaque étape de la méthodologie d'évaluation proposée.

En conclusion, nous faisons un retour sur la lacune que nous voulions combler. Nous résumons les principaux résultats de la recherche et ses contributions, soit scientifiques et sociales. Nous abordons également les limites de notre étude ainsi que les futures avenues de recherche possible suite à ce mémoire.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 SIGRH et son évolution

Le système d'information de gestion des ressources humaines (SIGRH) est un outil de gestion qui évolue à un rythme effréné comme le montre l'analyse historique de Thite et Kavanagh (2011). Le SIGRH est en fait un « système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines [...] incluant des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et données¹ (Kavanagh et al., 1990). »

Thite et Kavanagh (2011) décrivent cinq périodes majeures des SIGRH selon leurs caractéristiques propres. Durant la pré-Deuxième Guerre mondiale, la fonction du personnel (ancien terme désignant la Direction des Ressources humaines - DRH) s'occupait uniquement de la tenue de dossiers d'employés. Ces dossiers étaient en version papier étant donné que l'ordinateur n'était pas encore présent. Ensuite arriva la post-Deuxième Guerre mondiale (1945-1960), où il y eut le début d'un système de classification dans l'armée américaine, ce qui eut un impact majeur pour les firmes. Ainsi, la paye fut la première activité RH à être automatisée. De façon générale, les entreprises sous-traitaient cette activité vu que l'utilisation des ordinateurs était encore complexe et dispendieuse. C'est durant l'ère des questions sociales (1963-1980) que la discipline GRH est née. Plusieurs raisons poussèrent ce nouveau service à adopter la technologie des ordinateurs afin de procéder de façon plus efficace et efficiente à la gestion de l'information des employés. Par exemple, la hausse des

¹ Traduction libre de : « system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve, and distribute information regarding an organization's human resource [...] includes people, forms, policies and procedures, and data. »

législations gouvernementales qui exigeait à la fonction RH de leur fournir de nombreux rapports légaux. De plus, l'évolution rapide de la technologie d'ordinateur avec les avantages s'y rattachant (ex. : meilleure productivité à moindres coûts) contribua aussi à cette pression mise sur la GRH pour l'utilisation d'ordinateurs.

Pius près de nous, l'ère de la réduction des coûts (1980 jusqu'au début 1990) fut marquée par une compétition émergente où les firmes durent chercher de nouveaux moyens afin de réduire leurs coûts pour maintenir leur pérennité. Comme la technologie devenait moins chère, la GRH subissait encore plus de pressions pour l'exploiter afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses services, mais surtout pour justifier ses propres coûts (Cascio, 1984). En d'autres mots, la capacité de traitement des données RH devint plus grande et à moindres coûts. Finalement, nous sommes entrés dans l'ère des technologies avancées et l'émergence de la stratégie GRH (1990 à aujourd'hui). La mondialisation, l'hypercompétitivité et l'utilisation d'Internet ne sont que quelques déclencheurs qui ont permis à la gestion des ressources humaines de tirer profit des TI pour contribuer de manière considérable à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, plus spécifiquement en matière de performance (Marler, 2009, Parry, 2011).

Aujourd'hui, le service de la gestion des ressources humaines a la volonté de prendre appui sur les technologies de l'information pour devenir graduellement un partenaire d'affaires stratégique (Ulrich, 1997). En effet, plusieurs recherches ont démontré l'apport stratégique de la direction des ressources humaines (DRH) depuis l'implantation des SIGRH (Beckers et Bsat, 2002, Kumar et Pandya, 2012). Plutôt que de voir cette fonction de l'entreprise comme un centre de coût uniquement, plusieurs dirigeants commencent à considérer cette fonction comme pouvant mener à un retour sur investissements. D'ailleurs, une étude récente a conclu qu'environ 90 % des entreprises américaines ont investi dans un système d'information de ressources humaines tandis qu'en France elles étaient environ 70 % (Cranet Survey, 2011). Dans la même veine, d'autres ont conclu que la gestion électronique des ressources humaines diminue le temps consacré aux tâches administratives et répétitives et réduit le délai de livraison des services RH, ce qui laisse plus de temps aux praticiens pour des activités stratégiques (Gardner et al., 2003, Stronhmeir, 2009). En plus des avantages stratégiques préalablement mentionnés, d'autres études montrent que l'utilisation des TI dans

la fonction RH réduit les coûts (Ruël et Kaap, 2012), responsabilise les employés et augmente leur satisfaction (Ruël et Bondarouk, 2004).

Compte tenu de l'apport substantiel potentiel qu'offrent les SIGRH, il est primordial de comprendre comment nous pourrions aider les gestionnaires à évaluer la contribution des SIGRH à la performance de l'organisation, et plus précisément à la performance du processus de recrutement et de sélection. Un des préalables nécessaires pour y arriver est d'identifier les indicateurs de performance les plus pertinents dans la mesure des effets des SIGRH sur le processus étudié ainsi que clarifier les mécanismes par lesquels ces effets se produisent.

1.2 La contribution des TI à la performance organisationnelle

La figure 1.1 nous présente un parallèle entre ce que la littérature nous démontre en matière de la contribution des TI sur le niveau de la performance de l'organisation et donc de la fonction RH. Les carrés gris, soit la contribution du SIGRH sur le processus de recrutement et de sélection sera discutée dans la section 1.4.

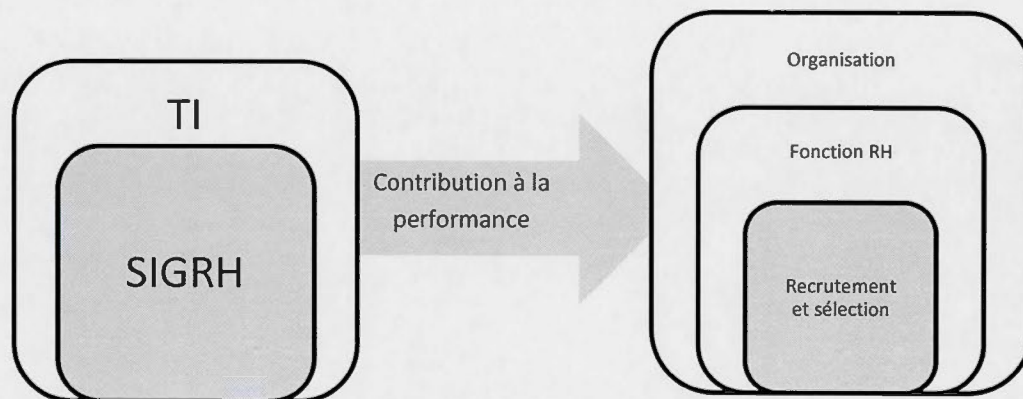


Figure 1.1 Divers niveaux de la contribution des TI à la performance organisationnelle.

Certains chercheurs ont montré qu'il existait une relation entre les TI et la performance financière de l'entreprise au travers les capacités des TI (Santhanam et Hartono, 2003). Les études révèlent donc l'existence réelle de relations entre les TI et la performance de l'entreprise. D'autres chercheurs se sont efforcés d'identifier les conditions dans lesquelles les systèmes informatisés apportaient une valeur ajoutée à la performance organisationnelle sous

l'angle de la culture d'entreprise, des processus d'affaires ou encore des politiques organisationnelles (Kohli et Grover, 2008). D'autres études ont démontré que l'investissement dans les TI permettait d'améliorer l'efficacité et la sécurité de la chaîne de production (Lee et al., 2011) ainsi que d'améliorer l'efficacité opérationnelle (Kao, 2012, Krüger, 2012). Krüger (2012) a d'ailleurs fait une étude expérimentale dans le but de comparer différentes méthodes d'analyse de l'efficacité opérationnelle, soit les méthodes traditionnelles et émergentes.

Sedera, Gable et Rosemann (2001) ont utilisé la méthode du tableau de bord afin d'évaluer les avantages des systèmes d'entreprise en considérant certains facteurs qualitatifs et quantitatifs. Pour aller plus loin, Uwizeyemungu et Raymond (2010) ont joint la méthode du tableau de bord à leur modèle orienté vers les processus afin de mesurer concrètement la contribution des TI à la performance organisationnelle.

1.3 La contribution des SIGRH à la performance de la fonction RH

Certains chercheurs ont tenté de trouver une manière de mesurer les bénéfices de ces systèmes d'information (SI). Martinsons, Davison et Tse (1998) ont utilisé le tableau de bord afin d'évaluer et de mesurer les activités du SI selon quatre perspectives soit l'orientation de l'utilisateur, les processus internes, la valeur pour l'entreprise et la préparation vers l'avenir. D'autres chercheurs se sont penchés plus spécifiquement sur la contribution des SIGRH sur la performance de la fonction RH. Il a été démontré que les SIGRH améliorent l'efficacité et l'efficience des services RH (Thite et Kavanagh, 2011), accentuent l'orientation stratégique du service RH (Kumar et Pandya, 2012), réduisent les activités transactionnelles du service, leur laissant plus de temps pour les activités transformationnelles (Stronhmeir, 2009) et réduisant ainsi les coûts attribuables à ce service (Ruël et Kaap, 2012). Lepak et Snell (1998) ont aussi montré que les TI permettaient à la fonction RH de concevoir des processus intégrés efficaces et, grâce à eux, de faire des économies. De plus, Kumar et Pandya (2012) ajoutent que les SIGRH permettent de résoudre des problèmes de niveau stratégique et permettent de donner un aperçu des lacunes quant aux compétences présentes dans l'organisation. Ils rapportent également que les SIGRH permettent à l'entreprise d'atteindre plus facilement ses objectifs organisationnels (Kumar et al., 2012).

Hagood et Friedman (2002) ont utilisé la méthode du tableau de bord pour mesurer la performance des SIGRH à travers les perspectives de la clientèle, des processus internes, des finances et de l'apprentissage et de la croissance (Kaplan et al., 1993). À notre connaissance, il n'y a que peu de recherches sur la mesure des impacts des SIGRH sur la fonction RH. En fait, les chercheurs ont mis l'accent sur le fait de nommer les types de contributions des SIGRH, mais n'ont jamais réellement attaqué la question du « comment mesurer ces contributions une fois qu'elles sont nommées » Cela est tout à fait logique, car il faut tout d'abord s'assurer de la présence d'effets positifs ou négatifs avant de vouloir chercher une façon de les évaluer. Nous ne pouvons donc pas citer davantage d'auteurs sur la mesure de la performance de la fonction RH, en ce qui a trait aux SIGRH, vu le peu de recherches réalisées sur le sujet (Johnson et al., 2011, Kovach et al., 1999, Normali et al., 2012).

1.4 La contribution des SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection

D'autres chercheurs sont plus spécifiquement intéressés à la contribution des SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection. Certains ont étudié la standardisation des processus du recrutement électronique (Muenstermann, Stetten, Laumer et Eckhardt, 2010). D'autres sont arrivés à aligner les processus de rétention avec le recrutement électronique (Eckhardt et Laumer, 2009). Dans la même veine, les TI appliquées au recrutement et à la sélection ont fait l'objet d'études quant aux buts de ce processus et dans quelle mesure ils se réalisaient (Chapman et Webster, 2003). Il a d'ailleurs été démontré que le recrutement et la sélection prenant appui sur les TI (par exemple, un SIGRH) réduisent les coûts de ce processus, augmentent le nombre d'applications pertinentes, augmentent la perception de justice procédurale (Chapman et al., 2003), sauvent du temps pour les candidats et l'organisation (Malinowski et al., 2005), améliorent l'image de l'entreprise et augmentent l'indépendance des autres méthodes du recrutement et de sélection du personnel (Parry et al., 2008).

Malgré ces résultats positifs, une étude a montré que « 46 % des entreprises avec un SIRH complètement intégré ne considèrent pas le service RH comme un partenaire

stratégique (CEO, 2003, p. 11)².» Peu de dirigeants réalisent l'avantage concurrentiel que peut offrir une gestion stratégique des ressources humaines sur le terrain. Cette dernière aurait encore comme principal objectif la réduction des coûts de la gestion des ressources humaines (Ruta, 2005), comme s'ils n'étaient pas convaincus de la valeur ajoutée que peuvent produire les SIGRH. Il faut également ajouter que l'intérêt pour la contribution des SIGRH à l'amélioration de la valeur ajoutée des activités de la fonction RH commence à peine à se faire sentir, si nous nous fions aux quelques études récentes ayant cet objectif de recherche.

Cependant, nonobstant les avantages qu'apportent les SIGRH à l'activité de recrutement et de sélection et les nombreuses utilisations du tableau de bord pour évaluer la performance des TI et SI, à notre connaissance, aucune étude ne s'est encore appuyée sur cette méthode pour la contribution des SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection. Pourtant, l'utilisation du tableau de bord, combiné à un modèle orienté sur les processus a déjà montré un important potentiel évaluatif quant aux divers aspects mesurables de différents processus et sous-processus (Uwizemungu et Raymond, 2010).

1.5 Le modèle processuel combiné au tableau de bord

Le modèle processuel, ou encore temporel, explore la contribution médiatrice des TI sur la structure de l'organisation, mais aussi sur les processus d'affaires (Uwizemungu et Raymond, 2010). Selon Mooney, Gurbaxani et Kraemer (1995), l'utilisation de TI pour soutenir les processus de l'organisation cause des effets de trois sortes qui permettent d'augmenter la valeur de l'organisation soit : automatisation, informationnelle et transformationnelle. En fait, le but de ce modèle est de comprendre dans quelle mesure les dépenses en TI offrent une valeur ajoutée à l'entreprise au travers de séquences d'événements. Ce modèle permet de répondre à trois questions :

- Comment les investissements en TI se transforment-ils en avantages TI?

² Traduction libre de : « In 46% of companies that have a completely integrated HRIS system, HR is not a full strategic partner. »

- Comment ces derniers peuvent-ils être employés pour obtenir les effets désirés des TI?
- Comment ces effets se traduisent-ils sur la performance, soit de façon à améliorer cette dernière, soit de façon à la réduire (Soh et Markus, 1995)?

En ce qui a trait au tableau de bord, il s'agit d'un outil de gestion servant à mesurer la performance d'un service ou de l'organisation entière (Kaplan et Norton, 1993). Cet outil explore quatre perspectives de l'organisation soit la perspective financière, de la clientèle, de l'innovation et de l'apprentissage ainsi que des processus internes. Ces perspectives ont une relation de cause à effet (Wright, Smith, Jesser et Stupeck, 1999). En d'autres mots, elles sont interreliées. En nous basant sur Uwizeyemungu et Raymond (2010), nous combinons cet outil au modèle processuel pour faire le lien entre les SIGRH et la performance de la fonction RH, d'une sous-fonction (ex. recrutement et sélection) ou encore d'un processus RH, sans négliger la multidimensionnalité de la performance (Markus et al., 2000a) et la diversité des effets entraînés par les SIGRH (Shang et Seddon, 2000).

L'objectif de ce mémoire consiste donc à proposer une méthodologie pratique permettant de mesurer l'impact des SIGRH sur la performance du processus de recrutement et de sélection comme le démontre la figure 1.2. Dans cette démarche, nous tenterons également d'identifier les indicateurs les plus appropriés pour la mesure de la performance du processus de recrutement et de sélection. De plus, nous allons tenter de préciser par quels mécanismes les SIGRH procurent de la valeur ajoutée dans ce même processus.

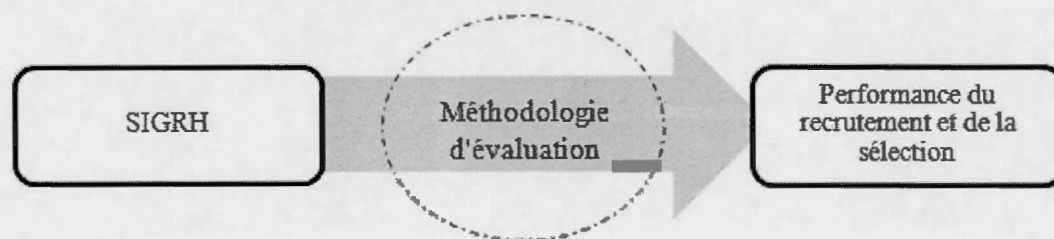


Figure 1.2 Objectif de la recherche.

1.6 Pertinence scientifique et sociale

Des recherches en la matière permettraient d'offrir à la communauté scientifique une nouvelle méthode pour mesurer la contribution des SIGRH sur les divers processus RH, ce qui permettrait de mieux comprendre les relations qui unissent les SIGRH et la performance de la fonction RH (ex. : processus de recrutement et de sélection), vu que cela n'a pas encore été fait (Uwizemungu, 2008). De plus, plusieurs chercheurs ont démontré que certaines entreprises peuvent investir dans les TI et voir leur productivité augmenter, alors que d'autres non (Markus et Robey, 1988, Brynjolfsson, 1993, Brynjolfsson et Hitt, 1998, Robey et Boudreau, 1999, Kohli et Devaraj, 2003), ce que l'on nomme le paradoxe de productivité (Roach, 1987). Un outil de mesure des effets du SIGRH pourrait donc expliquer en quoi certaines entreprises voient leur investissement TI se traduire en une plus grande productivité et d'autres non. Cette explication pourrait être basée sur des faits mesurables et intelligibles que procurerait notre instrument de mesure. L'inadéquation des outils de mesure utilisés par rapport à la performance à mesurer peut aussi être une raison qui amplifie ce phénomène ambiguë (Pinsonneault et Rivard, 1998). C'est pourquoi nous trouvons plus adéquat d'utiliser les IPs que l'organisation utilise au quotidien, plutôt que de transposer les IPs trouvés dans la littérature sans se demander s'ils sont oui ou non appropriés pour ce que l'entreprise cherche à mesurer (Uwizemungu, 2008). Ainsi, l'entreprise pourra être assurée de la compatibilité de l'outil employé avec ce qu'elle désire évaluer. De plus, vu l'évolution fulgurante des TI dans le domaine des affaires (Kohli et Grover, 2008), plus précisément, dans la gestion des ressources humaines, une méthodologie qui tient compte d'une recension d'écrits plus récente en GRH est fort souhaitable afin de s'aligner avec la connaissance actuelle.

Ce projet de mémoire permettrait aussi de comprendre les mécanismes par lesquels les SIGRH influencent la performance du recrutement et de la sélection, ce qui, à notre connaissance, n'a jamais été fait antérieurement. Dans la même veine, nous pourrions ainsi décrire les divers effets possibles des SIGRH sur les IPs. Également, il ne faut pas passer sous silence l'unité d'analyse utilisée dans cette recherche. En effet, l'étude portera sur le service de recrutement et de sélection, ce qui touchera un processus bien précis de la fonction RH, alors que la majorité des études sur les SI ont comme unité d'analyse l'organisation

(Chan, 2000). Notre niveau d'analyse nous permettra donc d'apporter une lumière différente sur l'effet des SIGRH, en comparaison aux études antérieures.

De façon générale, le fait d'élaborer une méthode personnalisable selon l'entreprise permet aussi aux praticiens d'employer les indicateurs de recrutement et de sélection qu'ils utilisent habituellement. Cela rendrait leur exercice d'évaluation plus facile à maîtriser vu qu'ils seront en terrain connu. Conséquemment, cela rend cette étude très avantageuse pour eux, puisqu'ils pourront utiliser cette même méthode pour contrôler la mesure de la performance de leur propre processus de recrutement et de sélection. Le pas à franchir entre la théorie et la pratique sera donc rapidement enjambé vu que notre étude se base fortement sur la réalité de l'entreprise étudiée. De plus, cela répond au défi soulevé par Hagood et Friedman (2002) pour qui les praticiens RH se doivent de pouvoir mesurer la performance de leurs SIGRH pour justifier la valeur ajoutée de ce dernier dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la concurrence est de plus en plus féroce et les gestionnaires doivent savoir à quel point leurs investissements dans les SIGRH peuvent avoir des retombées sur la pratique des RH. Qu'ils soient majeurs ou moindres, ils doivent comprendre l'ampleur de ces impacts afin de savoir comment lier les stratégies RH aux bénéfices des TI. Qui plus est, cette méthodologie permettrait au service RH d'élaborer une stratégie plus spécifique pour leur SIGRH, et dans le cadre de cette première étude, une stratégie toute particulière pour le recrutement et la sélection.

En mesurant les impacts précis des SIGRH, les praticiens RH sauront ce qu'ils doivent modifier afin de rendre plus efficaces leurs pratiques de recrutement et de sélection. D'autre part, cela permettrait à l'organisation tout entière de profiter de l'apport des SIGRH, car si celui-ci permet d'améliorer la performance d'un processus donné, cela aura irrémédiablement un impact sur la performance globale de l'entreprise (Kavanagh et Thite, 2009, Marler, 2009). Les praticiens RH auront donc l'opportunité d'optimiser leur processus de recrutement et de sélection en sachant où il faut investir leurs efforts pour augmenter la performance de ce processus. À l'aide de cette méthode, l'identification des failles ou leviers de performance du processus guidera l'organisation dans leur prise de décision quant aux modifications à apporter à ce système ou encore à l'utilisation de ce dernier. Conséquemment, cet outil

permettra aux praticiens de mieux faire face à la pénurie de main-d'œuvre (Thompson, 2007) due au vieillissement de la population (Statistique Canada, 2012). Pour les gestionnaires en recrutement et sélection, cette étude permettra aussi de faciliter leur recherche d'appui de la haute direction s'ils désirent investir dans un SIGRH, car ils auront accès à une méthode qui démontrera l'utilité des SIGRH (Berghout, Nijland et Grant, 2005, p. 36).

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous allons faire une revue de littérature quant aux divers éléments qui composent notre recherche. Nous allons définir nos variables et passer en revue différentes approches et théories afin d'arriver à un cadre conceptuel et un modèle de recherche adéquats. Ce chapitre servira donc de base théorique tout au long de notre étude.

2.1 Sélection des textes

Afin d'élaborer notre cadre théorique, nous avons réalisé une revue de littérature en ce qui concerne le processus de recrutement et de sélection ainsi que sur les SIGRH. Nous avons entré des mots clés en lien avec nos questions de recherche (ex. : *human resource information system, recruitment*) dans quatre bases de données soit dans ABI Inform, Business Source Complete, Science Direct et ACM Digital. Ces mots clés devaient figurer dans le titre ou bien le résumé de l'article. De plus, nous avons sélectionné les articles qui avaient été publiés après 1994. Une fois la première liste d'articles pertinents établie, nous avons rejeté les textes lorsque le titre et le résumé de ces derniers n'étaient pas liés à nos objectifs de recherche. Lorsque les textes étaient conservés, nous les avons lus et rejetés s'ils ne traitaient ni de recrutement, ni de SIGRH. De plus, les textes furent rejetés s'ils ne contenaient pas de preuve empirique. La figure 2.1 résume bien les étapes de notre revue de littérature.

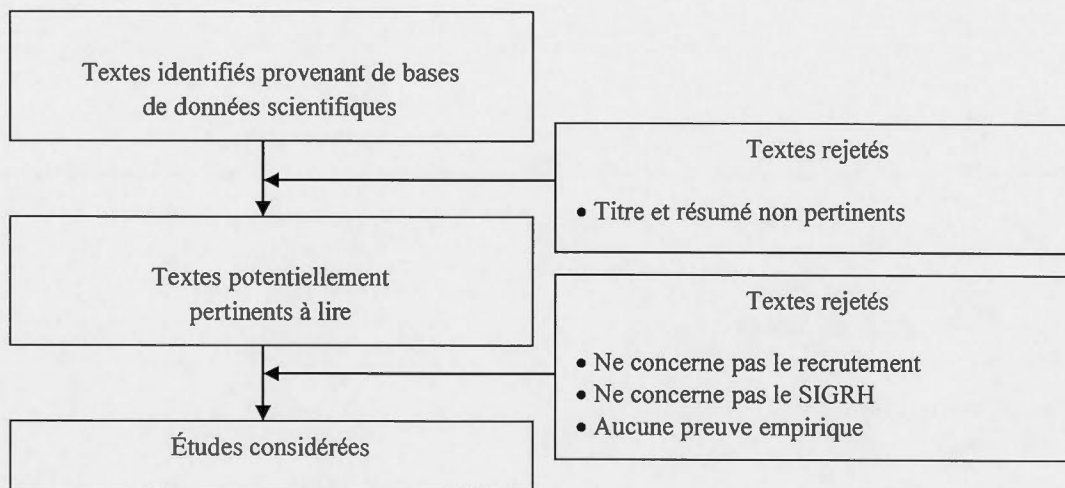


Figure 2.1 Résumé des étapes d'identification des textes pertinents pour la construction du cadre théorique.

Nous allons présenter les divers fondements théoriques de l'évaluation pour ensuite procéder à la définition de notre objet d'étude, les SIGRH.

2.2 Les fondements théoriques de l'évaluation

Si nous voulons parvenir à élaborer une méthode d'évaluation de la contribution des SIGRH sur le recrutement et la sélection, il va sans dire qu'il faut d'abord identifier dans la littérature les diverses approches d'évaluation des TI. Dans cette section, nous nous inspirons donc de la synthèse élaborée par Uwizeyemungu (2008) concernant ces fondements.

Nous allons donc faire un bref sommaire des fondements théoriques de l'évaluation des TI, plus précisément, nous allons résumer les théories de deux disciplines majeures, soit celles du management/stratégie ainsi que de la micro-économie. Par la suite, nous présenterons deux autres approches théoriques provenant de disciplines combinées soit la psychosociologie et la sociopolitique. Le tout est présenté dans le tableau 2.1.

Dans la discipline du management et de la stratégie, nous présentons six théories distinctes. Parsons (1983), Ives et al. (1984) et Porter et Millar (1985) ont basé leurs recherches sur l'analyse concurrentielle qui rend possible l'évaluation de la contribution concurrentielle des TI. À cet effet, Parsons (1983) a évalué cette contribution à trois niveaux : l'industrie, l'environnement concurrentiel et l'organisation. Dans la même veine, Ives et al. (1984, p. 1195) ont considéré que les firmes ont la possibilité d'utiliser les TI comme une arme concurrentielle qui peut les aider « à devenir un producteur à bas prix pour un produit ou service donné, l'aider à définir et servir un marché donné ou l'aider à différencier ses produits offerts de ceux des concurrents. » Porter et al. (1985) ont ajouté à cette théorie « le concept de chaîne de valeur, en tant que système d'activités interdépendantes, pour expliquer comment les TI peuvent contribuer à la réussite des stratégies concurrentielles des firmes et donc à l'amélioration de leur performance (Bellaa, 2010, p. 6). » Cette théorie s'est donc attardée sur l'effet des TI sur la performance organisationnelle tout en démontrant comment il est possible d'utiliser les TI pour faire compétition à ses concurrents.

Tableau 2.1
Fondements théoriques de l'évaluation des TI

Discipline	Approche théorique	Auteurs
Management/stratégie	Théorie de l'analyse concurrentielle	Parsons (1983), Ives et Learmonth (1984), Porter et Millar (1985)
	Théorie de l'alignement stratégique	Henderson et Venkatraman (1993)
	Théorie de l'acteur rationnel (modèle des buts)	Markus et Tanis (2000), Sethi, Hwang et Pegels (1993)
	Théorie du contrôle externe	Markus et Tanis (2000)
	Théorie des processus émergents	Markus et Tanis (2000)
	Théorie des ressources et compétences (modèle des ressources)	Kalling (2003), Mata, Fuerst et Barney (1995), Sethi, Hwang et Pegels (1993)
Micro-économie	Théorie économique de la production	Thatcher et Olivier (2001), Brynjolfsson et Hitt (1996)
	Théorie économique de l'information et de la décision	Barua et Mukhopadhyah (2000), Gattiker et Goodhue (2004, 2000)
Disciplines combinées	Théorie sociopolitique	Hoogeveen et Oppelland (2002)
	Théorie psychosociale	Zmud (1979), Davis (1989), DeLone et McLean (1992, 2003)

Adapté d'après Uwizeyemungu (2008).

La théorie de l'alignement stratégique (Henderson et al., 1993) explique quant à elle la contribution des TI sur la performance organisationnelle en tenant compte de la cohérence entre les TI et les facteurs internes et externes de l'entreprise. Selon cette approche, la performance de la firme peut être influencée de façon positive si les stratégies organisationnelles et celles des TI sont alignées. La théorie de l'acteur rationnel se concentre quant à elle sur la capacité et les motivations des décideurs et de l'organisation à atteindre leurs objectifs (Markus et al., 2000, Sethi et al., 1993). Cette théorie ressemble d'ailleurs beaucoup au modèle des buts qui recherche des niveaux d'investissements optimaux dans les TI, c'est-à-dire des niveaux d'investissements qui assurent le plus de retombées positives pour l'organisation. Une autre théorie est celle du contrôle externe (Markus et al., 2000) qui met l'accent sur les forces de l'environnement de la firme (ex. : structure de l'industrie) alors que la théorie des processus émergents (Markus et al., 2000) prend en considération l'influence réciproque qui existe entre l'organisation et son environnement. Selon Markus et al. (2000), cette influence est imprévisible et peut être tant positive que négative, pour l'un ou l'autre des parties.

La dernière approche de la discipline stratégique et management est la théorie des ressources et compétences. Celle-ci veut que l'entreprise trouve un avantage concurrentiel en s'appuyant sur ses propres ressources qui sont précieuses, rares et difficilement imitables (Barney, 1991). À l'aide de cette théorie, une firme peut découvrir sous quelles conditions les TI qu'elles utilisent peuvent l'appuyer dans l'obtention d'un avantage compétitif (Kalling, 2003, Mata et al., 1995).

En micro-économie, deux approches majeures ont fait avancer l'évaluation de la contribution des TI. Tout d'abord, la théorie économique de la production postule que les TI sont des intrants d'un processus qui amènent à modifier un certain extrant, soit la performance de la firme, celle-ci étant plus importante ou moins importante selon l'utilisation qui est faite des TI (Thatcher et al., 2001). Il s'agit alors de regarder si les TI influencent l'extrant, et ce, dans une fonction économique de production, d'où le nom de la théorie. Ensuite, la théorie économique de l'information et de la décision utilise la comparaison entre la valeur des décisions qui sont assistées par les TI et les décisions qui ne le sont pas (Barua et al., 2000).

Selon que l'écart est positif ou négatif, une firme peut alors déterminer la valeur des TI dans son organisation. Uwizeyemungu (2008, p. 89) rappelle que l'évaluation des TI « est ainsi fondée sur la qualité de l'information qu'elles fournissent, la réduction de l'incertitude et l'amélioration de la prise de décision qui s'en suit. »

En ce qui concerne les disciplines combinées, Hoogeveen et al. (2002) ont adapté le modèle processuel de Soh et al. (1995) afin d'en faire un modèle sociopolitique. De ce fait, ils ont considéré la nature des conflits et la confiance entre les intervenants de l'organisation comme variables modératrices influençant le processus de transformation des investissements TI en actifs TI, puis en impacts TI. En dernier lieu, la théorie psychosociale a pris en compte d'autres variables modératrices pour expliquer l'effet des TI sur la performance, soit des facteurs psychosociaux comme l'attitude et les comportements des utilisateurs relativement aux nouvelles technologies (Davis, 1989), leur satisfaction (Zmud, 1979) ou encore l'impact individuel (DeLone et al., 1992, 2003).

Ce projet de recherche sera grandement influencé par la théorie des processus émergents de Markus et al. (2000) étant donné que la méthodologie pratique de Uwizeyemungu (2008) s'appuie sur cette dernière. En outre, nous croyons indispensable de considérer l'interaction entre la firme étudiée et son environnement, car la méthodologie d'évaluation de la contribution des SIGRH sur le processus de recrutement et de sélection sera grandement influencée par les composantes de ces dernières. Dans la prochaine section, nous allons présenter les définitions existantes des SIGRH.

2.3 La définition des SIGRH

Les SIGRH ont été définis par différents vocables tels que systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) ou en anglais, *human resource information systems* (HRIS) et *human resource management systems* (HRMS). Nous présentons plusieurs définitions des SIGRH dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2
Définitions des SIGRH

Auteurs	Définitions
DeSanctis (1986, p. 15)	Système servant à appuyer la planification, l'administration, la prise de décision ainsi que le contrôle des activités de gestion des ressources humaines ³ .
Kavanagh et al. (1990, p. 29), basée sur la définition de Walker (1982)	Système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines [...] incluant des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et données ⁴ .
Torres- Coronas et al. (2009, p. 291)	Une solution web qui prend avantage de la dernière technologie d'application web afin d'offrir, en temps réel et en ligne, une solution de gestion des ressources humaines ⁵ .
Mathis et al. (2004, cité par Subhash et al., 2007, p. 78)	Système intégré servant à produire de l'information utile pour le processus de prise de décision des ressources humaines ⁶ .
Lippert et Swiercz (2005, p. 341)	Une base de données dynamique de l'information démographique et de la performance de chaque employé ⁷ .
Lawler et Boudreau (2009, p. 90)	Un système électronique pour réaliser des activités RH, comme la conservation des dossiers du personnel, l'information sur le poste, sur la formation du poste, les outils de gestion en RH, la gestion et la planification des salaires, la gestion de la performance et les transactions financières RH ⁸ .
Mohanty et Tripathy (2009, p. 128)	Système composé de base de données, d'applications, de matériel et de logiciels informatiques nécessaires pour collecter, enregistrer, stocker, gérer, livrer, présenter et manipuler des données pour les ressources humaines ⁹ .

³ Traduction libre de : « To support the planning, administration, decision-making, and control activities of human resource management. »

⁴ Traduction libre de : « system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve, and distribute information regarding an organization's human resource [...] includes people, forms, policies and procedures, and data. »

⁵ Traduction libre de : « A Web-based solution that takes advantage of the latest Web application technology to deliver an online realtime human resource management solution. »

⁶ Traduction libre de : « HRIS is an integrated system designed for providing information used in HR decision. »

⁷ Traduction libre de : « A contemporary HRIS is a dynamic database of demographic and performance information about each employee. »

⁸ Traduction libre de : « an electronic system to perform activities in the HR field, such as keeping personnel records, job information, information on job training, management tools in the area of HR, salary planning/administration, performance management, and financial transactions in the HR field. »

⁹ Traduction libre de : « HRIS can be defined as the composite of database, computer application and hardware and software necessary to collect/record, store, manage, deliver, present and manipulate data for Human Resources. »

Selon DeSanctis (1986, p. 15), les SIGRH sont des systèmes : « servant à appuyer la planification, l'administration, la prise de décision ainsi que le contrôle des activités de gestion des ressources humaines¹⁰. » Cette définition peut nous éclairer quant à quelques tâches de la gestion des ressources humaines qui peuvent être opérées par les SIGRH, mais elle demeure muette quant aux composantes du système. En fait, nous pourrions dire qu'elle s'appuie sur les fameux principes administratifs du POCCC (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) de Fayol (1916, p. 48 à 121). En d'autres mots, elle se base uniquement sur l'action et n'inclut pas les autres particularités du système. La définition de Lawler et Boudreau (2009, p. 90) fait état d'une énumération d'activités RH qui sont réalisables avec le SI, mais n'est pas aussi générique qu'il le faudrait quant à la qualification du système en question :

un système électronique pour réaliser des activités RH, comme la conservation des dossiers du personnel, l'information sur le poste, sur la formation du poste, les outils de gestion en RH, la gestion et la planification des salaires, la gestion de la performance et les transactions financières RH.

D'autres faiblesses sont aussi à souligner pour les définitions de Mishra (2009), Mathis et Jackson (1999) et Lippert et Swiercz (2005). En effet, elles ne sont pas suffisamment définies pour que nous puissions saisir la réelle contribution de notre sujet à l'étude. Elles sont tantôt trop précises, ce qui a pour effet d'exclure une multitude d'éléments des SIGRH, tantôt trop vagues, ce qui a pour effet d'inclure trop d'éléments. Mishra (2009, p. 291) offre une vision limitée des SIGRH les restreignant à une solution en ligne tout en n'apportant pas de précision sur son utilité : « solutions web qui tirent avantage de la dernière technologie d'application web afin d'offrir, en temps réel et en ligne, une solution de gestion des ressources humaines. » Mathis et al. (2004, cité par Subhash, Malhan et Kumar, 2007, p. 78) ajoutent la notion d'intégration à sa définition, mais se concentrent uniquement sur le processus de prise de décision : « systèmes intégrés servant à produire de l'information utile pour le processus de prise de décision des ressources humaines. » Quant à Lippert et Swiercz (2005, p. 341), ils ajoutent encore un élément, soit l'aspect dynamique des SIGRH, mais utilisent eux aussi un vocabulaire trop précis, alors que les SIGRH concernent beaucoup plus

¹⁰ Traduction libre de : « To support the planning, administration, decision-making, and control activities of human resource management. »

d'éléments : « bases de données dynamiques de l'information démographique et de la performance de chaque employé. »

Plus récemment, Mohanty et Tripathy (2009, p. 128) ont décrit les SIGRH comme étant des systèmes composés de : « base de données, d'applications, de matériel et de logiciels informatiques nécessaires pour collecter, enregistrer, stocker, gérer, livrer, présenter et manipuler des données pour les ressources humaines¹¹. » Cette définition, même si plus complète, ne tient pas compte de la composante humaine. Nous avons donc cherché une définition plus exacte de notre principal objet d'étude et avons sélectionné la définition qui nous paraissait la plus holistique, soit celle de Kavanagh et al. (1990, p. 29) qui se lit comme suit :

un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, retrouver, et distribuer de l'information relative à la gestion des ressources humaines. Un SIGRH n'est pas qu'un simple matériel et logiciel informatique relié aux RH. Bien qu'un SIGRH inclut un matériel et logiciel informatique, il inclut aussi des gens, des formulaires, des politiques et procédures, et des données¹².

Bien que nous nous sommes arrêtés sur une définition unique des SIGRH, nous croyons que cette dernière cadre pour la grande majorité des outils de cette catégorie puisqu'elle tient compte du fait qu'il n'y a pas deux systèmes exactement pareils vu le côté idiosyncratique de l'entreprise (Werther et Davis, 1996), par exemple, en matière de besoins ou bien de réalité organisationnelle. Les SIGRH sont constitués d'information sur tellement de données d'entreprise, comme le recrutement, la structure organisationnelle, le développement professionnel ou encore la gestion de la rémunération (Harris et DeSimone, 1994, Miller et Cardy, 2000) qu'il faut s'assurer de définir le concept de sorte que la définition puisse intégrer toutes ses caractéristiques et la définition de Kavanagh et al. (1990) répond bien à ces critères.

¹¹ Traduction libre de : « HRIS can be defined as the composite of database, computer application and hardware and software necessary to collect/record, store, manage, deliver, present and manipulate data for Human Resources. »

¹² Traduction libre de : « system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve, and distribute information regarding an organization's human resources. An HRIS is not simply computer hardware and associated HR-related software. Although an HRIS includes hardware and software, it also includes people, forms, policies and procedures, and data. »

Pour bien comprendre les limites de ce que couvre la définition des SIGRH, nous croyons utile de définir une notion qui est parfois utilisée à tort pour décrire ce système, soit l'e-GRH qui est beaucoup plus générale. Nous présentons plus bas les définitions couramment utilisées pour ce concept dans le tableau 2.3. Lengnick-Hall et Moritz (2003, p. 366) mettent l'accent sur l'utilisation d'Internet, mais selon notre recension d'écrits, ce concept ne s'y limite pas : « effectuer des opérations d'affaires liées aux RH en utilisant Internet. » La définition de Ruël, Bondarouk et Velde (2004, p. 365-366) nous permet de voir une similitude entre l'e-GRH et les SIGRH, car ils sont définis tous les deux comme étant un moyen de parvenir à une fin, cette fin étant la même, soit une meilleure gestion des RH : « une façon d'implanter les stratégies, politiques et pratiques de GRH dans les organisations à travers un support conscient et dirigé par et/ou avec la pleine utilisation de TI. » Quant à Stronhmeier (2007, p. 20), l'e-GRH est « la planification, l'implantation et l'application de la technologie de l'information (TI), à la fois pour le réseautage et le soutien d'au moins deux individus ou des acteurs collectifs dans leur réalisation commune des activités RH. »

Tableau 2.3
Définitions de l'e-GRH

Auteurs	Définitions de l'e-GRH
Lengnick-Hall et al. (2003, p. 366)	Effectuer des opérations d'affaires liées aux RH en utilisant Internet ¹³ .
Ruël et al.(2004, p. 365-366)	Une façon d'implanter les stratégies, politiques et pratiques de GRH dans les organisations à travers un support conscient et dirigé par et/ou avec la pleine utilisation de TI ¹⁴ .
Stronhmeier (2007, p. 20)	La planification, l'implantation et l'application de la technologie de l'information (TI), à la fois pour le réseautage et le soutien d'au moins deux individus ou des acteurs collectifs dans leur réalisation commune des activités RH ¹⁵ .

À la lecture de ces trois définitions, nous pouvons donc conclure que nous parlons de l'e-GRH lorsque la GRH s'appuie sur les TI (ex. : SIGRH, réseaux sociaux) dans l'exécution de ses activités. Ce concept comprend aussi le potentiel de l'e-GRH pour lier des individus ou groupes d'individus entre eux en utilisant ces mêmes TI. Le concept des SIGRH est donc inclus dans l'e-GRH, mais ne concerne que les SI. Le SIGRH tend donc à être plus limité (un logiciel, un système, une base de données) et à ne concerner en général que les personnes qui travaillent pour le service RH alors que l'e-GRH est plus large et rejoint tous les employés et les autres domaines de gestion, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (Ruël et al., 2004, Marler et Fisher, 2012).

Maintenant que les SIGRH sont clairement définis, nous pouvons décrire le processus dans lequel ils pourront avoir une influence.

2.4 La définition du processus, sous-processus et activités du recrutement et de la sélection

¹³ Traduction libre de : « conducting business transactions - in this case human resources - using the Internet »

¹⁴ Traduction libre de : « a way of implementing HRM strategies, policies and practices in organisations through a conscious and directed support of, and/or with the full use of, web-technology-based channels »

¹⁵ Traduction libre de : « e-HRM is the (planning, implementation and) application of information technology for both networking and supporting at least two individual or collective actors in their shared performing of HR activities. »

Avant de parler de la performance d'un processus, nous devons premièrement choisir la définition de ce dernier. Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons le terme "processus de recrutement" afin d'alléger le texte. Lorsque nous utiliserons ce terme, il faudra donc comprendre que nous parlons du processus de recrutement, mais également du processus de sélection combiné à ce dernier. Le processus de recrutement et de sélection ne doit pas être confondu avec le processus de dotation qui a un sens beaucoup plus large. En effet, la dotation est un processus d'acquisition des employés selon cinq phases soit l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la décision finale d'embauche et l'intégration (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004, p. 182). Dans cette définition, le recrutement ainsi que la sélection y sont nommés comme des étapes. Ils font donc partie d'un ensemble qui est la dotation. Nous pouvons donc comprendre que la dotation compte notre processus étudié, entre autres choses.

Nous avons répertorié plusieurs définitions du processus de recrutement et de sélection dans le tableau 2.4. Selon Rynes (1990, p. 249), le recrutement : « englobe toutes les pratiques organisationnelles et les décisions qui affectent soit le nombre ou le type de personnes qui a la volonté de postuler sur un poste vacant donné ou d'accepter ce dernier. » Rynes (1990) ajoute dans sa définition les pratiques organisationnelles ainsi que le processus de prise de décision qui est en fait la base même du processus étudié. Il ajoute également que c'est ce même processus qui déterminera le nombre et le genre de candidats qui seront attirés pour pourvoir un poste. Breaugh (1992, p. 4) quant à lui définit le recrutement de façon très similaire à Rynes (1990) en disant que le recrutement « implique les activités organisationnelles qui influencent le nombre et/ou les types de candidats qui postulent pour un poste et/ou déterminent si une offre d'emploi est acceptée. » En parlant de ces définitions, Barber (1998, p. 5) a observé que ces auteurs ont défini les conséquences et influences du recrutement, plutôt que le processus en tant que tel. Elle a donc donné une définition plus concise en disant que ce processus : « inclus les pratiques et activités menées par l'organisation avec le but principal d'identifier et d'attirer des employés potentiels. » Cette définition est un amalgame de celles de Flippo (1979), Rynes (1990) et Breaugh (1992).

Tableau 2.4
Définition du processus de recrutement et de sélection

Auteurs	Définitions
Rynes (1990, p. 249)	Englobe toutes les pratiques organisationnelles et les décisions qui affectent soit le nombre ou le type de personnes qui a la volonté d'appliquer un poste vacant donné ou d'accepter ce dernier ¹⁶ .
Breaugh (1992, p. 4)	Implique les activités organisationnelles qui influencent le nombre et/ou les types de candidats qui postulent pour un poste et/ou déterminent si une offre d'emploi est acceptée ¹⁷ .
Werther et Davis (1996, p. 182)	Processus d'attraction de candidats compétents pour l'emploi ¹⁸ .
Barber (1998, p. 5)	Inclus les pratiques et activités menées par l'organisation avec le but principal d'identifier et d'attirer des employés potentiels ¹⁹ .
Saks (2005, p. 48)	Concerne des actions et activités entreprises par une organisation afin d'identifier et d'attirer des personnes à l'organisation qui ont les capacités d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. En particulier, ces activités devraient générer un bassin de candidats compétents, renforcer leurs intérêts et l'attraction pour l'organisation en tant qu'employeur, et augmenter la probabilité qu'ils acceptent une offre d'emploi ²⁰ .
Mondy et Noe (2007, p. 134)	Attirer des individus en temps opportun, en nombre suffisant, et avec les compétences requises, et les encourager à postuler pour des emplois dans l'organisation ²¹ .

Par la suite, Werther et Davis (1996, p. 182) donnent une définition qui selon nous est réductrice, car ils ne mentionnent que l'attraction ainsi que la nécessité que les candidats attirés soient compétents : « processus d'attraction de candidats compétents pour l'emploi. » En 2007, Mondy et Noe ont défini le recrutement comme étant le fait : « d'attirer des individus en temps opportun, en nombre suffisant, et avec les compétences requises, et les

¹⁶ Traduction libre de : « Recruitment encompasses all organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals who are willing to apply for, or to accept, a given vacancy. »

¹⁷ Traduction libre de : « Employee recruitment involves those organizational activities that influence the number and/or types of applicants who apply for a position and/or affect whether a job offer is accepted. »

¹⁸ Traduction libre de : « the process of attracting capable applicant for employment. »

¹⁹ Traduction libre de : « Human Resource Recruiting includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees. »

²⁰ Traduction libre de : « Recruitment involves actions and activities taken by an organization in order to identify and attract individuals to the organization who have the capabilities to help the organization realize its strategic objectives. In particular, such activities should generate a pool of desirable candidates; enhance their interest in and attraction to the organization as an employer; and increase the probability that they will accept a job offer »

²¹ Traduction libre de : « Process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications, and encouraging them to apply for jobs within an organization. »

encourager à postuler pour des emplois dans l'organisation (p. 134). » Cette définition est fort intéressante, car elle sort du lot en spécifiant que ce processus doit se faire à un certain moment et qu'il doit y avoir un minimum de candidats. La notion de temps est selon nous primordiale dans le recrutement et la sélection, car il faut pourvoir le poste vacant à temps si nous ne voulons pas être confrontés à des conséquences comme une surcharge de travail pour les autres employés ou encore une baisse de production si nous sommes en sous-effectif. La définition qui a le plus retenu notre attention est celle de Saks (2005). En effet, selon Saks (2005, p. 48), le recrutement :

concerne des actions et activités entreprises par une organisation afin d'identifier et d'attirer des personnes à l'organisation qui ont les capacités d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. En particulier, ces activités devraient générer un bassin de candidats compétents, renforcer leurs intérêts et l'attraction pour l'organisation en tant qu'employeur, et augmenter la probabilité qu'ils acceptent une offre d'emploi.

Cet auteur ajoute la dimension stratégique qui est sous-jacente au processus de recrutement, et à laquelle aucun des autres auteurs préalablement cités ne fait référence. Il omet cependant de mentionner la notion de « temps opportun » et de « nombre suffisant » comme le font Mondy et al. (2007). Dans ces définitions, nous pouvons voir que même si le terme « attraction » n'est pas toujours nommé, il est sous-entendu, tout comme la notion de compétence ou de potentiel, sauf dans le cas de Rynes (1990) et Breaugh (1992). De plus, une seule définition fait mention de stratégie et de temps.

Dans notre étude, nous allons adopter une nouvelle définition par la combinaison des définitions de Saks (2005) et de Mondy et al. (2007), car elle aura l'avantage d'être claire et pertinente avec ce que nous désirons étudier, soit une dimension de la gestion stratégique des ressources humaines, tout en spécifiant les contraintes de temps et de nombre. Quand nous parlons de la guerre du talent, il va de soi qu'il faut avoir une stratégie qui s'inscrit dans le temps pour y faire face, et cette définition reflète bien la réalité vécue en entreprise. Selon nous, le processus de recrutement et de sélection :

concerne des actions et activités entreprises par une organisation afin d'identifier et d'attirer des personnes, en temps opportun et en nombre suffisant, qui ont les capacités d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, ce qui générera un bassin de candidats compétents, renforcera leurs intérêts et l'attraction pour l'organisation en tant qu'employeur, et augmentera la probabilité qu'ils acceptent une offre d'emploi.

Maintenant que nous avons défini le processus de recrutement et de sélection, il faut déterminer ses sous-processus. Plusieurs auteurs et organisations ont établi une liste chronologique des étapes que doit avoir le recrutement, certaines sont plus courtes (Barber, 1998, Breaugh et al, 2008) et d'autres plus longues (Fisher et al, 2006, APQC, 2012). Ces catégorisations sont présentées dans le tableau 2.5. Les listes de Barber (1998) et Breaugh et al. (2008) sont plus modestes et donc moins précises quant aux différentes étapes du processus étudié. Les sous-processus de Farbert et al. (2003) ainsi que Eckhardt et al. (2007) restent encore pas assez précis pour les besoins de notre étude quant aux mots utilisés pour décrire leurs étapes où il n'y a parfois qu'un seul mot pour une étape (ex. : présélection). Nous trouvons intéressant que Fisher et al. (2006) mentionnent la formation d'un bassin de candidats, car ils sont les seuls qui en parlent, alors qu'il s'agit souvent d'une étape logique dans le recrutement. Toutefois, leur liste prend fin avec l'offre d'emploi, alors que selon nous, il y a encore des étapes importantes au processus de recrutement et de sélection qui doivent suivre. Nous pouvons faire le même reproche à Jvothi et al. (2008) qui s'arrêtent une fois que le poste est pourvu.

L'APQC (2012) quant à elle prend en compte les suivis à faire auprès des candidats, décrit en plus d'un mot les sous-processus et couvre bien du début à la fin l'ensemble des diverses activités des sous-processus. C'est d'ailleurs cette classification que Uwizeyemungu (2008) a choisie dans sa thèse. Ce dernier mentionne d'ailleurs que cette liste est mise à jour régulièrement et tout comme lui, nous pensons que cette liste peut s'appliquer autant aux entreprises de services qu'aux entreprises manufacturières. Nous présentons plus en détail les sous-processus et les activités du recrutement selon l'APQC (2012) dans la figure 2.2.

Tableau 2.5
Différentes catégorisations des sous-processus du recrutement et de la sélection

Auteurs	Nb. sous-processus	Description*
Barber (1998)	3	1- Générer des candidats 2- Maintenir le statut du candidat 3- Influencer la décision d'embauche
Faerber, Keim et Weitzel (2003)	5	1- Attraction à court terme 2- Attraction à long terme 3- Gestion du candidat 4- Présélection 5- Sélection finale des candidats
Fisher, Schoenfeldt et Shaw (2006)	6	1- Poste vacant ou nouveau 2- Procéder à l'analyse de poste et planifier l'effort de recrutement 3- Bassin général de candidats à l'aide de méthodes de recrutement internes ou externes 4- Évaluer les candidats par l'entremise du processus de sélection 5- Impressionner les candidats 6- Faire une offre
APQC (2012)	6	1- Créer et développer les offres d'emploi 2- Recruter les candidats 3- Trier et sélectionner les candidats 4- Gérer la vérification d'emploi 5- Gérer le candidat embauché/réembauché 6- Faire le suivi des candidats
Eckhardt, Weitzel, Koenig et Bushbacher (2007)	5	1- Amélioration de son image d'employeur 2- Attraction des candidats 3- Suivi des candidats 4- Présélection 5- Sélection
Breaugh et al. (2008)	3	1- Premier contact entre le candidat et l'organisation 2- Plus de contacts approfondis 3- Offres d'emploi et décision d'embauche
Jyothi et Venkatesh (2008)	5	1- Planification de main-d'œuvre et analyse de poste 2- Décider du nombre de postes vacants et de la source de sélection 3- Afficher les offres d'emploi 4-Trier les candidats 5- Pourvoir les postes vacants

Traduction libre.

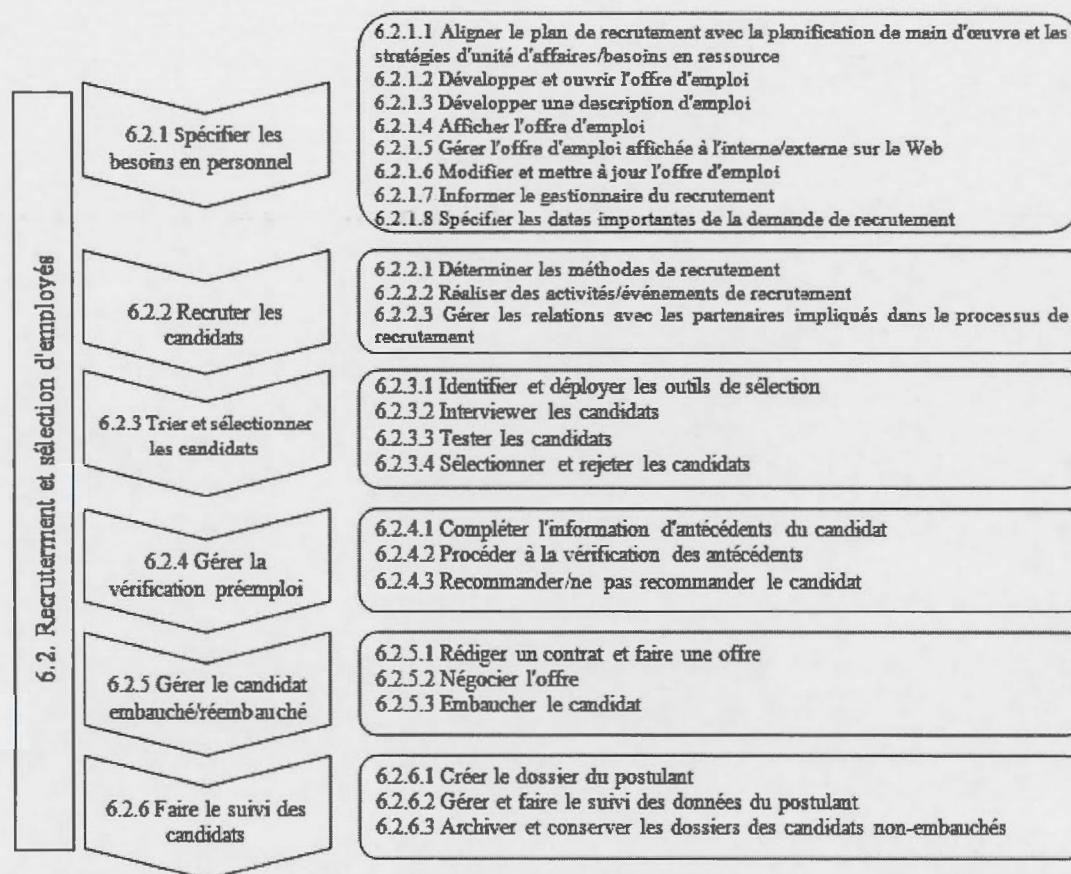


Figure 2.2 Les sous-processus du recrutement selon l'APQC (2012) en traduction libre.

Malgré qu'il soit intéressant de connaître différents points de vue quant aux étapes du recrutement et que certaines catégorisations peuvent être transposables à la réalité de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que le processus de recrutement et de sélection d'une organisation lui est unique. Nous ne pouvons donc pas dire qu'une catégorisation est meilleure qu'une autre, car l'entreprise forgera son processus, sous-processus et activités selon sa propre réalité. Le tout est administré de façon idiosyncrasique en fonction de son environnement, ses objectifs et des individus qui le gèrent. Dans la prochaine section, nous allons discuter de la caractérisation des SIGRH.

2.5 Les caractéristiques des SIGRH

Plusieurs auteurs ont décrit les caractéristiques possibles des SIGRH. Après avoir fait des recherches dans les bases de données scientifiques, il nous semble pertinent de dédier une section de la recherche sur ces caractéristiques principales. Ces dernières sont le type de technologie utilisé, son intégration (Uwizeyemungu, 2008), sa flexibilité (Uwizeyemungu, 2008), sa transversalité (Uwizeyemungu, 2008), sa couverture fonctionnelle, son utilisation et sa gestion.

2.5.1 Type de technologie utilisé

Plusieurs types de technologie peuvent être utilisés pour mettre en opération des SIGRH. Cela peut se faire avec *Facebook*, un intranet, *Excel*, *Access*, *Linked-in*, *Twitter*, un wiki, un progiciel de gestion intégré, etc (Poba-Nzaou et Raymond, 2011). Une multitude de technologies existe donc dans l'utilisation des SIGRH (CedarStone, 2012). Devant cet éventail, des SIGRH sont également caractérisés par les différentes alternatives qu'ils offrent aux entreprises quant à son mode d'approvisionnement (Poba-Nzaou et al., 2011, Johnson et Gueutal, 2011). En effet, selon Poba-Nzaou et al. (2011), une organisation peut opter pour l'adoption d'un SIGRH avec un grand éditeur (SAP, Oracle, Sage) ou avec un petit éditeur (Epicor, Meta 4, Movex). Les grands éditeurs sont des chefs de file du marché des progiciels de gestion intégré (PGI), alors que les petits éditeurs peuvent être des spécialistes pour une fonction de l'entreprise, comme la fonction RH, ou pour un secteur d'activités donné (Poba-Nzaou et al., 2011). Dans les deux cas, les éditeurs offrent généralement un SI tout intégré.

À l'opposé d'un SI tout intégré, il y a la catégorie « *best of breed* » où l'entreprise choisie ses modules en fonction de ce qui se fait de mieux sur le marché et donc fait affaire avec plusieurs fournisseurs (Poba-Nzaou et al., 2011, Light, Holland et Wills, 2001). Il existe également des fournisseurs d'applications hébergées (FAH) et des logiciels proposés par service (LPS), qui sont en anglais respectivement des *applications services provider* (ASP) et des *Software as a Service* (SaaS) (Poba-Nzaou et al., 2011). La différence entre les deux ne saute pas aux yeux : « l'ASP traditionnel se limite à la fourniture d'applications en mode

hébergé tandis que le SaaS désigne une application modulaire comprenant des outils et des personnalisations pour répondre aux besoins du client (Blue note systems, 2013, p. 1). » Dans ce cas-ci, l'entreprise peut faire la location d'un SIGRH qui est opéré sur l'infrastructure du fournisseur (Poba-Nzaou et al., 2011). L'entreprise a donc accès au SIGRH à l'aide d'un réseau (ex. Internet). L'entreprise peut aussi externaliser certaines ou la totalité des activités de son SIGRH en faisant de l'impartition ou *outsourcing* en anglais. C'est alors le fournisseur qui réalise les activités à la place de l'entreprise (Trimi, Lee, Olson et Erikson, 2005). Ce fournisseur pourra exécuter ses tâches dans l'entreprise ou directement dans ses locaux.

L'entreprise peut préférer opter pour un logiciel libre ou *open source* en anglais (Poba-Nzaou et al., 2011). Cette option confère le code source du PGI à l'entreprise, ce qui lui permet d'éviter les frais de licence en plus de lui offrir l'opportunité de copier, modifier ou commercialiser le code source (Dreiling, Klaus, Rosemann et Wyssusek, 2005). Aussi, l'entreprise peut elle-même concevoir son SIGRH à l'interne (*in-house development*) selon les caractéristiques dont elle a besoin, avec ou sans aide externe (Poba-Nzaou et al., 2011, Olsen et Saetre, 2007). Il est également possible pour elle d'utiliser un service infonuagique (*cloud computing*), c'est-à-dire un service :

permettant l'omniprésence et l'utilité de l'accès d'un réseau sur demande afin de partager un groupe de ressources informatiques configurables (ex. : réseaux, serveurs, stockage, applications et services) qui peut être rapidement approvisionné et diffusé avec un minimum d'effort de gestion ou de service d'interactions d'un fournisseur (National Institute of Standards and Technology, 2011)²².

Bref, une entreprise voulant implanter un SIGRH ou utilisant déjà ce dernier se voit offrir de multiples choix en matière de technologie. Elle pourra donc sélectionner la technologie qui lui est le mieux adaptée. Dans la prochaine section, nous allons discuter des caractéristiques d'intégration, de flexibilité et de transversalité du système.

²² Traduction libre de : "cloud computing is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction."

2.5.2 Intégration, flexibilité et transversalité

Trois autres caractéristiques sont à souligner selon l'étude de Uwizeyemungu (2008). La première est l'intégration du système dont plusieurs auteurs en SI ont traité (Galbraith, 2009, Hasselbring, 2000, Scheer et Schneider, 2005). Selon Schmidt, Otto et Osterle (2010), l'intégration est un « prérequis pour une collaboration efficace au sein et entre les organisations (p. 161). » Il s'agit d'une caractéristique qui :

permet à l'ensemble des logiciels d'application développés dans une entreprise et aux progiciels qui y sont implantés de communiquer et de travailler de concert, assurant ainsi la mise en oeuvre optimale des processus de l'entreprise et une administration centralisée du système d'information de celle-ci (OLF, 2014).

L'intégration peut s'appliquer à trois niveaux soit au niveau des systèmes (applications et données), au niveau des processus et au niveau de la stratégie (Schmidt et al., 2010). Dans le cas qui nous intéresse, nous nous attarderons seulement sur le niveau du processus de recrutement et de sélection. Pour notre objectif de recherche, il est primordial de comprendre la dimension d'intégration des systèmes. En effet, les SIGRH peuvent être totalement intégrés, ce qui veut dire qu'ils forment un tout où toutes les activités sont reliées entre elles et où l'information disponible dans l'un est la même que dans les autres, ou bien ils peuvent être non intégrés, c'est-à-dire qu'il y a au moins deux systèmes utilisés qui ne sont pas reliés. Pour rendre ces notions plus claires, voici un exemple. Un SIGRH intégré serait un SI global et unique de recrutement qui relie tous les SI utilisés par les employés du service. Dans cet exemple, tout le personnel pourrait échanger de l'information à l'aide d'un unique SI. Des mises à jour faites dans l'un de ces systèmes se feraient automatiquement dans les autres. Un SIGRH non intégré en serait un où l'on utilise plusieurs systèmes d'information pour gérer le recrutement de la firme, mais en plus d'en utiliser au moins un autre qui n'est aucunement relié aux autres. Il n'y a donc aucune liaison qui se fait automatiquement entre ces systèmes.

À cela s'ajoute les notions d'intégration verticale, horizontale et extra-organisationnelle (Uwizeyemungu, 2008, p. 201). Dans le premier cas, on parle d'intégration entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il s'agit par exemple des échanges qui se feront à l'aide des

SIGRH entre la haute direction et les gestionnaires intermédiaires. Dans le second cas, on parle d'intégration entre les divers départements soit les échanges qui peuvent se faire entre le service du recrutement et le service de la comptabilité, par exemple. Dernièrement, l'intégration extra-organisationnelle touche aux échanges qui se font, toujours à l'aide des SIGRH, mais cette fois-ci entre l'entreprise, d'une part, et ses partenaires externes, d'autre part.

Une autre caractéristique à souligner est la flexibilité. Byrd et Turner (2000) définissent cette caractéristique comme étant :

la capacité de diffuser ou supporter, facilement et rapidement, une grande variété de matériel, logiciels, technologies de communication, données, applications de base, aptitudes et compétences, engagements et valeurs au sein de la base physique technique et de la composante humaine de l'infrastructure TI existante²³ (p. 172).

Byrd, Lewis et Turner (2004) expliquent très bien ce concept qui est composé de trois dimensions : la connectivité, la compatibilité et la modularité (Duncan, 1995, Keen, 1991, 1993). La connectivité est la capacité d'une composante de l'infrastructure des SIGRH à se joindre à d'autres composantes, qu'elles fassent partie de l'environnement interne ou externe de l'organisation (Duncan, 1995). La compatibilité est la capacité de l'infrastructure des SIGRH à partager tout type d'information par l'intermédiaire de tout type de composantes technologiques (Duncan, 1995). La modularité est la capacité au sein de l'infrastructure des SIGRH d'ajouter, de modifier et d'enlever facilement, et ce, sans conséquence majeure, tout logiciel ou matériel informatique (Duncan, 1995). Comme le dit Byrd et al. (2004), plus une entreprise est flexible en matière de TI, plus elle pourra répondre aisément aux changements de stratégies et de structures. En d'autres mots, plus un SIGRH répond de façon positive aux trois dimensions citées plus haut, plus il sera flexible, et vice versa.

Enfin, les SIGRH peuvent avoir différents niveaux de transversalité, c'est-à-dire une « orientation processus » plus ou moins développée. Un processus « est une séquence

²³ Traduction libre de : « IT infrastructure flexibility is the ability to easily and readily diffuse or support a wide variety of hardware, software, communications technologies, data, core applications, skills and competencies, commitments, and values within the technical physical base and the human component of the existing IT infrastructure. »

horizontale d'activités qui transforment un intrant (besoin) en extrant (résultat) aligné avec les objectifs organisationnels (Palmberg, 2008, p. 5)²⁴. » Il s'agit donc de s'intéresser à la chaîne des activités plutôt qu'aux tâches individuelles. Une entreprise qui a un niveau de transversalité élevé cherchera donc à « comprendre leurs activités d'un point de vue des processus horizontaux plutôt que d'un point de vue des fonctions verticales (Uwizeyemungu, 2008, p. 68). »

Selon Forsberg, Nilsson et Antoni (1999), divers attributs peuvent être pris en compte lorsque vient le temps de caractériser la transversalité d'une entreprise donnée soit :

- l'utilisation d'un langage commun;
- le focus client;
- la coopération;
- une vue holistique;
- la réduction de coûts;
- la réduction de délais;
- l'amélioration de l'apprentissage;
- la standardisation et
- la coordination.

Par exemple, une entreprise ayant un niveau élevé de transversalité se préoccupera de mettre de l'avant une stratégie orientée vers le client, de souligner l'importance du travail d'équipe et d'uniformiser ses méthodes de travail, entre autres choses. Nous verrons plus en détail l'opérationnalisation de ces trois caractéristiques, soit l'intégration, la flexibilité et la transversalité dans la section dédiée à la méthodologie de recherche.

²⁴ Traduction libre de : « A horizontal sequence of activities that transforms an input (need) to an output (result) aligned with the organization's objectives. »

2.5.3 Couverture fonctionnelle

Les SIGRH se caractérisent également comme étant des systèmes qui couvrent différentes activités de la fonction RH de l'entreprise. Ces activités peuvent être divisées de plusieurs façons comme le montre le tableau 2.6. À partir des activités citées dans ce tableau, nous sommes parvenus à la liste combinée des activités suivantes, et donc qui regroupe toutes les activités du tableau :

- Gestion de la rémunération directe et indirecte
- Gestion de l'information et de la communication
- Gestion de la performance
- Gestion de la formation et du développement de carrière
- Gestion de la dotation
- Gestion des relations de travail
- Gestion de la santé et sécurité au travail
- Gestion de la planification RH et développement organisationnel (DO)

Dans la liste présentée, nous retenons donc huit activités de la fonction RH. La gestion de la rémunération directe et indirecte inclut les avantages sociaux et donc les services aux employés dont parlent Lepak et al. (2005). Nous avons inclus dans la gestion de l'information et de la communication la tenue des dossiers d'employés, la gestion des lois, la gestion des connaissances et politiques du personnel, car selon nous, ces quatre activités concernent l'information et la communication de façon générale. Ces activités peuvent donc être vues comme des sous-activités de la gestion de l'information et de la communication. La dotation inclut l'analyse et la conception du travail, ainsi que le recrutement et la sélection de Johnson et al. (2012). Enfin, nous avons combiné la gestion de la planification RH et le DO et nous avons inclus le soutien à la stratégie de Johnson et al. (2012) et les activités de partenaire d'affaires et stratégique de Lepak et al. (2005). Nous avons considéré que le DO et la planification allaient de concert étant donné que la planification a lieu avant le DO, le DO étant donc la continuité de la planification. Pour ce qui est du soutien stratégique et du partenariat d'affaires, même si la stratégie touche selon nous toutes les activités de RH, nous

trouvions qu'elle était encore plus présente dans la planification et le DO, c'est donc pour ces raisons que nous n'en avons pas fait une activité à part. Il est à noter que cinq des huit activités sont un regroupement de divers autres activités. Quand c'est le cas, c'est qu'il s'agit d'activités les plus souvent liées ensemble dans les organisations. Par exemple, l'entreprise qui gère la formation de ses employés le fera souvent en parallèle de son développement de carrière. Il en va de même pour la rémunération directe et indirecte, de la gestion de l'information qu'une firme détient et ce qu'elle communique, et de ce qu'elle planifie au niveau des RH en regard du développement organisationnel possible.

Les huit activités citées plus haut peuvent être couvertes par les SIGRH, mais ne le sont pas toutes nécessairement. Certains vont utiliser leur SIGRH pour gérer la rémunération directe comme les salaires de leurs employés, mais n'auront pas forcément un module pour gérer la rémunération indirecte, comme les avantages sociaux. Les entreprises vont choisir les activités couvertes selon leurs besoins et leurs budgets. Cette caractéristique sera donc très variable d'un système à l'autre. Nous allons maintenant voir les caractéristiques d'utilisation du système.

Tableau 2.6
Différentes catégorisations des activités de la fonction RH

Auteurs (année)	Activités de la fonction RH
Lepak, Bartol et Erhardt (2005)	1- Avantages sociaux 2- Tenue de dossiers 3- Services aux employés 4- Communication 5- Gestion de la performance 6- Formation 7- Recrutement 8 - Relations de travail 9- Rémunération 10- Gestion du développement 11- Partenaire d'affaires 12- Partenaire stratégique 13 - Développement organisationnel 14 - Gestion des connaissances ²⁵
Haines et al. (2008)	1- Sondages et enquêtes RH 2- Avantages sociaux 3- Rémunération 4- Santé et sécurité 5- Gestion de la performance 6- Planification RH et développement de carrière 7- Dotation 8- Formation et développement 9- Relation de travail ²⁶
Johnson et al. (2012)	1- Analyse et conception du travail 2 - Recrutement et sélection 3- Formation et développement 4- Gestion de la performance 5- Rémunération et avantages sociaux 6- Relation de travail 7 - Politiques du personnel 8 - Respect des lois 9 - Soutien à la stratégie ²⁷

²⁵ Traduction libre de : « 1- Benefits administration, 2- Record keeping, 3- Employee services, 4- Communication, 5- Performance management, 6- Training, 7- Recruiting, 8 - Employee relations & labors, 9- Compensation, 10- Management development, 11 - Business partner, 12- Strategic partner, 13 - Organizational development, 14 - Knowledge management »

²⁶ Traduction libre de : « 1- HR audits and surveys, 2- Employee benefits, 3- Compensation and rewards, 4- Health and safety, 5- Performance management, 6- HR planning and career development, 7- Staffing, 8- Training and development, 9- Employee relations »

²⁷ Traduction libre de : "1- Analysis and design of Work, 2 - Recruitment and selection, 3- Training and development, 4- Performance management, 5- Compensation and benefits, 6- Employee relations, 7 - Personnel policies, 8 - Compliance with laws, 9 - Support for strategy »

2.5.4 Utilisation

Tannenbaum (1990) a identifié six groupes d'utilisateurs des SIGRH que nous décrirons à l'instant soit les spécialistes RH, les gestionnaires RH, les membres du centre d'information en RH, les gestionnaires de premiers niveaux, les gestionnaires principaux et les employés. Il y a tout d'abord les spécialistes fonctionnels RH, c'est-à-dire les professionnels ayant une formation et un poste pour une activité spécifique de la fonction RH (ex. : conseiller en rémunération, conseiller en formation). Ces spécialistes se concentreront sur les données des SIGRH qui sont reliées à leurs spécialisations et n'ont généralement accès qu'aux données qui les concernent. Ensuite, il y a les gestionnaires RH, c'est-à-dire les gestionnaires qui ont des connaissances couvrant toutes les activités de la fonction RH. Ils ont donc moins de connaissances pointues dans une activité précise. Ils sont plutôt des généralistes dans leur domaine. Un gestionnaire intermédiaire RH pourrait utiliser les SIGRH pour répondre à des questions de niveau individuel (ex. counseling, grief), alors qu'un gestionnaire principal RH pourrait l'utiliser pour répondre à des questions de niveau stratégique.

Comme autre groupe d'utilisateurs nommé par Tannenbaum (1990), il y a les membres du centre d'information en ressources humaines (CIRH). Bien que ce centre n'a pour la plupart du temps pas d'existence physique, il est composé des spécialistes RH qui ont la responsabilité principale de soutenir les SIGRH grâce à leur savoir technique. Il peut s'agir de programmeurs/analystes ayant une formation en RH, mais aussi de spécialistes et généralistes RH qui maîtrisent le fonctionnement des SIGRH. Ces membres agissent comme agent de liaison entre les utilisateurs du SI et le service informatique (ou son équivalent) afin de voir à ce que les SIGRH répondent bien aux besoins du service RH et des gestionnaires de premiers niveaux. Viennent ensuite les gestionnaires de premiers niveaux et les gestionnaires principaux. Tannenbaum (1990) divise cette catégorie en deux vu les différentes implications pour chaque type de gestionnaires. Les gestionnaires de premiers niveaux n'ont généralement besoin que de quelques connaissances de base en SIGRH. Ils peuvent donc être des utilisateurs occasionnels et familiers avec le système. Ils vont se concentrer sur des données qui touchent les employés sous leur direction. Cela peut concerner le coût de la main-

d'oeuvre, par exemple (Tannenbaum, 1990). En ce qui a trait aux gestionnaires principaux, ils ne sont habituellement pas des utilisateurs réguliers des SIGRH, donc sans grande connaissance technique du système, même si ce dernier leur est fort utile dans leur processus de prise de décision. La fonction RH fait partie d'une de leurs nombreuses sphères d'intérêt. Ils ont alors généralement très peu de connaissance dans ce domaine spécifique. Ils vont se concentrer sur les données des SIGRH qui touchent l'ensemble de l'organisation (ex. : rapports sommaires, données comparatives de services, planification).

La sixième catégorie d'utilisateurs est constituée des employés. Il y aura tantôt des employés pour qui l'utilisation des SIGRH est régulière, et plus tard, d'autres qui n'auront jamais ou que rarement utilisé le système. Nous ajoutons à la liste de Tannenbaum (1990) un dernier groupe qui est constitué des utilisateurs externes à l'organisation, comme les fournisseurs de services RH, des candidats ayant postulé sur un poste ou encore des clients ayant affaire avec le service RH. Les divers groupes susmentionnés ne sont pas toujours présents en entreprise et leur utilisation est très variable d'une entreprise à une autre. Nous connaissons maintenant les divers groupes d'individus qui peuvent faire l'utilisation des SIGRH. Dans la prochaine section, nous verrons qui peut le gérer.

2.5.5 Gestion

La dernière caractéristique que nous présenterons brièvement est la gestion des SIGRH. Autrement dit, nous verrons à qui incombe la responsabilité principale du système. Dans son article intitulé « *Who's in charge of HRIS?* », Roberts (1999) expose la complémentarité du service des TI et des RH dans la prise en charge des SIGRH. En effet, le service TI aura des responsabilités quant à la cohérence de l'outil et aux connaissances techniques nécessaires à l'implantation, l'utilisation et la modification des SIGRH (Merck, Proust, Ridet et Romanet, 2003). Ces responsabilités importantes peuvent parfois amener ce service à prendre le contrôle des SIGRH. D'autres vont dire que le principal responsable des SIGRH devrait être le service RH. Après tout, les besoins que l'outil cherche à combler proviennent de ce service (Merck et al., 2003). Le service RH serait bien placé pour savoir si le SI répond aux attentes de la fonction RH, à leur stratégie, et pour ainsi dire, pourrait avoir une meilleure idée du

genre d'améliorations ou de modifications qui pourraient mieux les soutenir (Merck et al., 2003). Entre autres choses, cet outil pourrait leur offrir la possibilité de mesurer les impacts de leur activités et programmes, ce qui constitue une opportunité à saisir pour le service RH (Merck et al., 2003).

Cela n'empêche pas que le soutien du service des TI demeure indispensable vu leur savoir-faire technique. Ce service est donc primordial pour aider le service RH à faire les modifications souhaitées (Roberts, 1999). Même si en théorie les responsabilités des deux départements semblent distincts, en pratique, il y a tout de même parfois une lutte de pouvoir qui se crée vu l'ambiguïté qu'engendre la collaboration étroite de ces deux services (Merck et al., 2003).

Les SIGRH ainsi que ses principales caractéristiques étant définis, nous verrons dans la prochaine section les divers aspects du contexte global d'une entreprise qui peuvent la pousser à adopter des SIGRH.

2.6 L'influence du contexte global

En se basant sur divers études, Poba-Nzaou (2008, p. 91) a recensé cinq contextes qui pourraient avoir une influence sur l'adoption d'un PGI soit le contexte environnemental, organisationnel, stratégique, technologique et entrepreneurial. Il s'est basé sur les études de Yen et Sheu (2004), Raymond et Uwizeyemungu (2007) et Banker, Janakiraman, Konstans et Slauhter (2001) afin d'arriver à cette liste. L'étude de Huselid et Barnes (2003) nous permet de déduire que les contextes de l'adoption d'un PGI sont les mêmes que les contextes d'adoption des SIGRH, car il s'agit de contextes liés à l'entreprise et non pas à l'outil. Les contextes d'une entreprise seront aussi complexes, et ce, peu importe la TI implantée. Nous allons décrire très brièvement ces artefacts.

Le contexte environnemental concerne tout ce qui touche à l'environnement interne et externe de l'entreprise, par exemple, une crise économique, une forte concurrence ou encore une dépendance commerciale (Poba-Nzaou, 2008, p. 91). Le contexte organisationnel se

définit par les caractéristiques d'une entreprise, par exemple, sa culture organisationnelle, le nombre d'employés ou sa capacité d'innovation (Poba-Nzaou, 2008, p. 91). La stratégie d'entreprise aura également de l'importance dans le processus d'adoption des SIGRH (Poba-Nzaou, 2008, p. 91). Il s'agit alors d'influences provenant du contexte stratégique. En ce qui a trait au contexte technologique, il est question de l'état actuel des technologies employées par l'entreprise (Poba-Nzaou, 2008, p. 91). Sont-elles vétustes ou répondent-elles plutôt de façon satisfaisante aux besoins de l'entreprise? Dernièrement, le contexte entrepreneurial réfère aux caractéristiques des gestionnaires telles que leurs formations, leurs expériences ou leurs attitudes envers les TI (Poba-Nzaou, 2008, p. 91). Il a été démontré que ces cinq contextes ont une influence sur l'adoption d'un PGI, et par conséquent, pourraient avoir de l'influence sur l'adoption des SIGRH vu la similarité de ces derniers.

Huselid et al. (2003) ont orienté leurs études plutôt vers les facteurs qui influencent la décision d'adoption d'un outil de mesure de la performance RH. Par exemple, ils soutiennent que dans le cas d'un marché où il y a une pénurie de main-d'œuvre, les entreprises auront plus tendance à adopter un système pour mesurer la valeur de leur capital humain (Huselid et al., 2003, p. 14). Ils soulignent également qu'il faut s'attendre à une influence de ce besoin d'adoption selon la structure d'affaires de l'entreprise (Huselid et Barnes, 2003, p. 12). En se basant sur la typologie de stratégie de Porter (1985), Huselid et al. (2003, p. 11) soutiennent aussi que la stratégie organisationnelle est un facteur qui aura son rôle à jouer dans le besoin d'adoption d'un système de mesure du capital humain. Nous avons traduit la liste des facteurs qui influencent le besoin d'un outil de mesure de la performance RH de Huselid et al. (2003, p. 25) dans le tableau 2.7.

Tableau 2.7
Facteurs influençant le besoin d'un outil de mesure RH

Facteurs	Influence	
	Faible ←	→ Élevée
1. Stratégie	Basée sur les coûts	Basée sur la différenciation
2. Ligne de produits	Simple	Complexe
3. Structure	Centralisée	Décentralisée
4. Environnement	Stable	Incertain/changement rapide
5. Industrie	Axée sur le capital	Axée sur la connaissance
6. Temps du cycle d'un nouveau produit	Court	Long
7. Main-d'œuvre compétente	Abondante	Rare

Traduit librement d'après Huselid et al. (2003, p. 25).

Certains facteurs d'influence de Huselid et al. (2013) peuvent d'ailleurs se retrouver dans les contextes d'influence de Poba-Nzaou (2008). Par exemple, dans les deux cas, il est question d'environnement et de stratégie. Aussi, la ligne de produits, la structure ainsi que l'industrie peuvent très bien être des composantes du contexte organisationnel. En outre, le temps du cycle d'un nouveau produit peut être lié au contexte technologique. Une entreprise qui a utilisé des technologies récentes pourrait sans doute avoir un temps de cycle plus court pour la production des produits, par exemple. Nous allons maintenant présenter dans la prochaine section les difficultés d'évaluation des SI, TI et SIGRH.

2.7 Les difficultés d'évaluation des SI/TI/SIGRH

Si nous sommes devant des difficultés d'évaluation devant les SI et TI, il va sans dire que les SIGRH ne font pas exception. Lorsqu'il est question d'évaluation de la performance RH, nous nous retrouvons devant un défi de taille vu le caractère plus intangible de ce que nous voulons mesurer ainsi que le peu d'outils d'évaluation disponibles pour ce service de l'organisation. Selon Uwizemungu (2008), ces obstacles sont de deux types soit « conceptuel, c'est-à-dire liés à la définition et à l'opérationnalisation des variables ou au cadre théorique servant de référence à l'évaluation, et d'autres sont d'ordre méthodologique, c'est-à-dire qu'elles ont trait aux techniques de mesure. » Nous allons passer en revue ces difficultés et faire les liens avec la théorie et la pratique des SIGRH, si liens il y a.

2.7.1 Difficultés d'ordre conceptuel

Il y a tout d'abord les biais liés au cadre théorique de référence (Markus et Tanis, 2000a, Sethi et Carraher, 1993). Il est évident qu'il y a bien plus de théories existantes quant au mode d'évaluation de la performance pour les SI/TI que pour les SIGRH précisément étant donné que ces derniers sont compris dans le groupe des SI/TI. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné dans le premier chapitre, les études sur l'évaluation des SIGRH ne sont que peu nombreuses et très récentes. Cela étant dit, les fondements empiriques et théoriques disponibles pour nous aider à définir le devis de recherche se font plus rares. Le choix du devis de recherche se construit donc à la lumière des connaissances acquises à ce jour par le chercheur, des études scientifiques trouvées sur le sujet, en plus d'être influencé par l'opinion du chercheur qui a ses propres préférences en la matière. De même, il doit répondre à certaines exigences méthodologiques. Il doit entre autres choses s'appuyer sur divers types de validité et c'est le chercheur qui a le devoir de justifier son orientation pour satisfaire à ces exigences (Sethi et al., 1993, p. 866). Dernièrement, notre définition du devis de recherche est influencée par nos objectifs de recherche, car il reste l'outil qui guidera le chercheur à travers notre étude.

La recherche sur laquelle nous avons basé notre étude (Uwizemungu, 2008) souligne également la difficulté de conceptualisation hétérogène des variables due à la façon unique des chercheurs et praticiens de définir ces dernières, qu'elles soient dépendantes ou indépendantes. Par exemple, une entreprise donnée pourrait mesurer la satisfaction de ses employés à l'aide d'un sondage de satisfaction interne. Si une autre entreprise décidait d'utiliser la même pratique, il y a fort à parier qu'elles n'élaboreront pas le même questionnaire. Si elles n'ont pas la même façon de mesurer la satisfaction de leurs employés, les résultats seront donc différents si elles décident d'administrer le sondage de l'autre firme à leur personnel. C'est ainsi que nous pouvons comprendre concrètement cette difficulté de conceptualisation hétérogène, car les outils de mesures sont différents. Cet exemple était pertinent pour les variables indépendantes, mais est également valide pour les variables dépendantes (Markus, Axline, Petrie et Tanis, 2000b), comme le succès « qui n'a pas de

définition universelle : le succès dépend du point de vue à partir duquel on le mesure (Uwizeyemungu, 2008, citant Markus et al., 2000b). »

Un obstacle supplémentaire concerne les bénéfices et coûts intangibles ou cachés dans l'évaluation des TI (Riel, 1998, Ryan et Harrisson, 2000). Il est difficile de mesurer tous les impacts des SIGRH sur la performance du recrutement et de la sélection, qu'ils soient positifs ou négatifs, et cela se complique encore plus lorsque l'impact est indirect. Par exemple, une entreprise qui a implanté un SIGRH a tenu compte de l'investissement initial pour cette implantation, mais inclura-t-elle dans son évaluation les frais liés au soutien technique, aux mises à jour, ou encore à l'ajout d'un module? Cette même entreprise mesurera avec plus de facilité l'impact du SIGRH sur la durée de la période de présélection, que si elle décidait de mesurer l'impact du SIGRH sur la confiance que les employés ont pour le service RH, car l'un est plus tangible que l'autre.

La dernière difficulté d'ordre conceptuel est la référence de comparaison pour l'évaluation, c'est-à-dire quel sera le comparatif utilisé afin de savoir si la performance du recrutement et de la sélection a augmenté ou diminué. Nous reprendrons les limites discutées par Uwizeyemungu (2008) vu qu'elles s'appliquent aussi à notre étude.

Si nous comparons la performance du recrutement et de la sélection avec les objectifs organisationnels :

- Cela empêche la normalisation des standards entre les entreprises vu que les objectifs sont variables (Markus et al., 2000a).
- Si les objectifs sont trop difficiles à atteindre, ou inversement, les résultats ne voudront rien dire (Markus et al., 2000a).
- Cette référence ne tient pas compte des effets non attendus des SIGRH, car concentrée sur les effets souhaités (Patel et Irani, 1999).

Si nous comparons la performance du recrutement et de la sélection avec l'ancien système :

- Plus le temps avance, moins cette référence est pertinente, car l'ancien système avait des limites que le nouveau n'a pas forcément et le contexte a probablement changé (Baumard et Benvenuti, 1998, p. 171);
- La comparaison se fait avec deux systèmes différents, donc il se pourrait que les résultats soient différents, et ce, pas nécessairement parce que la performance a changé, mais parce que le système a changé (Uwizemungu, 2008).

Bref, jusqu'à maintenant, nous avons vu les difficultés d'ordre conceptuel, à savoir les biais liés au cadre théorique, la conceptualisation hétérogène des variables, l'intangibilité des coûts et bénéfices associés aux investissements TI et les limites associées à la référence d'évaluation. Passons maintenant au deuxième type de difficulté.

2.7.2 Difficultés d'ordre méthodologique

En ce qui a trait aux difficultés d'ordre méthodologique, l'inséparabilité des TI et des systèmes de travail ne nous facilite pas la tâche. En d'autres mots, les SIGRH et les autres systèmes de travail utilisés par l'organisation sont imbriqués les uns dans les autres, ce qui rend très complexe l'évaluation individuelle de leur contribution respective, puisqu'indissociable (Baumard et al., 1998, p. 172). À cela s'ajoute l'interférence des variables exogènes (Rai, Patnayakuni et Patnayakuni, 1997), soit le fait que les résultats peuvent être influencés par des facteurs extérieurs aux SIGRH. Par exemple, si la direction des ressources humaines change de philosophie de gestion depuis l'implantation de leur SIGRH, il y aura des répercussions sur la performance de plusieurs activités RH. Ces effets ne seront pas pris en compte lors de l'évaluation de la performance du recrutement et de la sélection, pourtant, ils pourraient avoir influencé la réalisation de celle-ci.

Uwizemungu (2008) traite également dans sa thèse du caractère non immédiat des effets TI, c'est-à-dire l'effet de temporalité. Il peut y avoir une différence significative entre les résultats d'une évaluation sur la performance des SIGRH faite un an après son

implantation en comparaison avec l'évaluation faite trois ans après cette même date (Markus et al., 2000 b). Ce n'est pas parce que le processus de recrutement et de sélection n'est pas amélioré à court terme qu'il ne le deviendra pas à long terme. Cela est vrai pour les effets d'investissements en TI de façon générale (Brynjolfsson, 1993). La dernière difficulté d'ordre méthodologique est liée à la subjectivité concernant le choix du niveau d'analyse, soit individuel, de groupe, organisationnel, sectoriel ou macro-économique (Raymond, 2002). Le fait de choisir un niveau plutôt qu'un autre amène un lot d'avantages, mais aussi d'inconvénients (Raymond, 2002). Le fait que nous choisissons d'étudier le service du recrutement peut nous faire omettre de prendre en considération des éléments plus individuels ou encore des éléments que nous aurions pu rattacher au contexte de l'industrie, plutôt qu'à ce service uniquement.

2.8 Les diverses formes d'évaluation

Comme nous venons de survoler les difficultés de l'évaluation, il est à propos de présenter les formes d'évaluation existantes. Song et Letch (2012) présentent cinq questions que nous allons retenir pour chaque dimension des évaluations en SI/TI qui sont celles-ci :

- Pourquoi? Les motivations de l'évaluation;
- Quoi? Le contenu de l'évaluation;
- Quand? La temporalité de l'évaluation;
- Comment? La méthodologie de l'évaluation;
- Qui? Les personnes impliquées.

Diverses réponses sont possibles pour chacune des questions et la forme de l'évaluation variera en fonction de ces réponses.

Plusieurs motivations peuvent pousser une organisation à vouloir évaluer leur SIGRH et ces motivations peuvent être divisées en plusieurs catégories. Remenyi et Sherwood-Smith (1999) nomment deux catégories. D'une part, l'évaluation normative où l'on veut appuyer les décisions stratégiques quant au développement des SI soit de manière conceptuelle,

instrumentale et persuasive, et d'autre part, l'évaluation éducative où nous voulons influencer le développement du SI de façon dynamique et répétitive (Remenyi et al., 1999). Serafeimidis (2002) quant à lui est arrivé à la conclusion que la principale motivation de l'organisation est la recherche d'efficacité tant au niveau de la performance technique que de la gestion des ressources.

Plus récemment, l'étude empirique de Song et al. (2012) a montré que les motifs d'évaluation pouvaient être classés en trois catégories : motivations instrumentales, motivations conceptuelles et motivations politiques, ce qui renforce l'étude de Remenyi et al. (1999). Les motivations instrumentales seraient les plus populaires. Elles concernent les décisions ou actions fondées sur l'évaluation comme la planification et l'implantation SI/TI, l'amélioration SI/TI, des processus d'affaires et du management (Song et al., 2012). En deuxième rang arrive les motivations conceptuelles qui se réfèrent aux évaluations servant à découvrir et comprendre les enjeux liés à l'implantation de SI/TI comme la valeur SI/TI, soit les bénéfices, coûts et risques, mais aussi son utilisation et les problèmes qui y sont reliés (Song et al., 2012). Les motivations politiques quant à elles concernent les effets politiques de l'évaluation sur « les gens impliqués incluant l'acceptation/résistance de l'utilisateur au projet, la responsabilisation des parties prenantes, l'engagement et l'amélioration de la communication entre ces parties prenantes (Song et al., 2012). » Une organisation peut alors avoir un seul type de motivation ou avoir une combinaison de motivations (Song et al., 2012).

En second lieu, le contenu de l'évaluation varie en fonction de plusieurs facteurs comme l'observateur, le type de système, le but, le moment de l'évaluation, etc. Le contenu de l'évaluation peut donc être de différentes natures. L'étude de Song et al. (2012) a démontré qu'une entreprise peut vouloir évaluer la valeur de l'utilisation SI/TI ou encore de la satisfaction de l'utilisateur d'un point de vue stratégique, tactique et opérationnel. Nous pouvons aussi évaluer la performance liée au système comme la technologie qui y est liée, l'information qu'elle produit et les personnes qui sont impliquées (Alter, 1999). Il est aussi possible d'évaluer la performance de la fonction SI qui prend en compte « la qualité et l'impact des services de la sous-structure organisationnelle chargée d'assurer l'administration

et la maintenance de ce système, et de soutenir les autres composantes de l'organisation qui l'exploitent (Uwizeyemungu, 2008). » Les firmes peuvent aussi évaluer le succès du système qui se mesure grâce au taux d'utilisation du SI (Borovits et Giladi, 1993, Gelderman, 1998) ainsi qu'au niveau de satisfaction des utilisateurs (Gelderman, 1998, Norman, 2002, Palvia, 1996, Thong et Yap, 1996). Elles peuvent aussi décider d'évaluer la réussite du projet en terme de coût visé et réel du projet, de retard ou d'avance sur l'échéancier et aux fonctionnalités souhaitées et installées (Markus et al., 2000b). Dernièrement, l'évaluation peut avoir comme contenu l'impact du système, c'est-à-dire l'évaluation de la contribution des SI/TI sur l'organisation en mesurant par exemple la productivité (Brynjolfsson et Hitt, 2000, Hitt et al., 2002) ou en utilisant des indicateurs ou ratios financiers (Hitt et al., 2002, Shin, 2001).

Nous avons trouvé des réponses au « Pourquoi? » et au « Quoi? ». Maintenant, nous allons tenter de répondre au « Quand? », soit le moment de l'évaluation. L'évaluation peut avoir lieu à un moment précis dans le temps ou bien de façon quotidienne au cours du cycle d'utilisation du SI (Farbey, 1992). Sur les 153 études analysées par Song et al. (2012) où les entreprises spécifiaient le moment de l'évaluation de leur SI/TI, 68,63 % font des évaluations *ex-post*, 21,57 % des entreprises font des évaluations *ex-ante* et 9,8 % font des évaluations à divers moments durant l'utilisation du système. L'évaluation *ex-post* signifie que l'évaluation est menée après l'implantation du SI/TI alors que l'évaluation *ex-ante* signifie qu'elle est menée avant l'implantation. Le but de l'évaluation *ex-post* sera donc de mesurer « l'impact du système sur la performance organisationnelle, et ce faisant, elle vise principalement à permettre une meilleure gestion des bénéfices qu'on peut tirer du système, et à éclairer la décision d'amélioration (Uwizeyemungu, 2008). » À l'aide de ratios financiers et d'analyse de rentabilité, l'évaluation *ex-ante* quant à elle mesure la future contribution SI/TI sur l'entreprise (Baumard et al., 1998). Le troisième type d'évaluation se fait pendant l'utilisation du système et vise à réduire les risques d'échec du projet (Remenyi et al., 1999) en mesurant par exemple les coûts d'implantation ou encore le respect des délais.

La méthodologie d'évaluation quant à elle varie en fonction des réponses données précédemment, soit les motivations, le contenu de l'évaluation et à quel moment cette

dernière est réalisée. L'étude de Song et al. (2012) a basé l'analyse de 173 études sur la catégorisation de Serafeimidis (2002) quant aux méthodes et outils utilisés dans l'évaluation des SI/TI et ils ont réussi à renforcer leurs conclusions. Selon cette étude, 21,0 % des articles analysés utilisent l'évaluation comportementale, par exemple pour mesurer la compréhension des SI/TI ou encore la satisfaction de l'utilisateur (Song et al., 2012). Il y a 19,9 % de l'échantillon qui ont des évaluations avec des bases économiques et 11,4 % avec des bases financières, par exemple en utilisant la mesure du retour sur l'investissement (ROI) ou l'analyse coût-bénéfice (Song et al., 2012). Dans 10,2 % des cas, les évaluations étaient faites à base de sondage, dans 6,8 % des cas, elles étaient faites avec des techniques standards (ex. : indicateurs, comparaison d'extrants). Dans 4,5 % des cas, il y avait une combinaison de méthodes et dans 6,3 % des cas, l'évaluation fut basée sur le contexte (Song et al., 2012). Il faut souligner que 19,9 % des études analysées ne spécifiaient pas la méthodologie d'évaluation (Song et al., 2012). Nous pouvons donc conclure qu'il existe des méthodes basées sur diverses approches : des techniques standards, des bases financières ou économiques, des techniques basées sur le comportement, des sondages, des techniques basées sur le contexte ou encore des techniques combinant diverses méthodes.

La dernière question à laquelle nous voulons répondre lorsque nous procédons à une évaluation est le « Qui? », c'est-à-dire « Qui est impliqué? ». Toujours dans l'étude menée par Song et al. (2012), il y aurait quelques principaux acteurs pouvant prendre part à l'évaluation soit les cadres supérieurs en TI/finance, la haute direction, les utilisateurs et diverses parties prenantes. Bref, toutes les personnes qui pourraient évaluer de près ou de loin des effets directs ou indirects du SI/TI. Nous avons résumé les formes d'évaluation dans le tableau 2.8.

Tableau 2.8
Résumé des formes d'évaluation

Pourquoi?	Quoi?	Quand?	Comment?	Qui?
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation normative (instrumentale, conceptuelle, politique) • Évaluation éducative 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance du système • Performance de la fonction SI • Succès du système (utilisation, satisfaction des usagers) • Réussite du projet • Impact du système (valeur) • Mixte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ex-ante • Pendant • Ex-post 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportemental • Économique • Financier • Sondage • Techniques standards • Mixte 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres supérieurs (TI/fin.) • Haute direction • Usagers • Parties prenantes • Autres

S'il est vrai qu'une multitude de formes d'évaluation peut être employée, il en va de même pour les approches d'évaluation en RH.

2.9 Différentes approches d'évaluation RH

2.9.1 Les approches d'évaluation de la contribution RH au travers les techniques de management

Comme nous venons de voir les diverses formes d'évaluation, il semble à propos d'aborder ensuite les approches d'évaluation de la contribution RH. À cet effet, Vokic (2012, p. 102) a recensé les divers écrits sur la question en matière de techniques de management. Il est arrivé à six principaux modèles soit les études de cas RH, le centre de profit RH, la gestion par objectifs RH, les indicateurs de performance RH, le tableau de bord RH et les études comparatives RH (Vokic, 2012). À la base, ces approches ont été développées afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la fonction RH (Vokic, 2012, p. 101). Il y a tout d'abord les études de cas RH qui consistent à examiner la réussite de certaines pratiques, politiques et programmes RH. Bref, l'ensemble des activités RH qui ont connu un franc succès. Une fois évaluées, elles sont présentées à des auditeurs ciblés (Vokic, 2012, p. 101). Ensuite vient le centre de profit RH qui :

mesure la qualité du système RH en observant si le service RH agit comme un centre de profit (est capable de facturer l'organisation pour les services et programmes qu'il offre, et en même temps, est en concurrence avec les firmes externes ou est en mesure d'offrir des services en dehors de l'organisation²⁸) (Vokic, 2012, p. 101).

Une approche plus connue est la gestion par objectifs RH, c'est-à-dire que l'entreprise va déterminer sa performance RH en fonction du degré d'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés (Vokic, 2012, p. 101). Quant aux études comparatives RH, il s'agit de faire du *benchmarking* (Phillips, 1996), c'est-à-dire de faire une comparaison entre les mesures RH de l'entreprise avec celles des entreprises « qui sont connues comme ayant les meilleures pratiques de l'industrie afin de s'améliorer²⁹ (Vokic, 2012, p. 101). »

En dernier lieu, il y a les indicateurs de performance RH et le tableau de bord RH. Nous définirons ces deux approches plus en profondeur dans une section subséquente.

2.9.2 Les approches d'évaluation de la contribution RH fondées sur les principes de comptabilité

D'autres préfèrent utiliser des méthodes d'évaluation qui sont basées sur les principes de comptabilité plutôt que les principes de management comme vu dans la section précédente. La comptabilité est une « discipline permettant de répertorier tous les mouvements de flux, les dépenses et les recettes de l'entreprise (L'expert-comptable.com, 2011). » Vokic (2012, p. 101) fait état des six principales approches de ce genre en se basant sur les études de Phillips (1996), Cascio (2000), Phillips et al. (2001), Ramlall (2003), Pulliam Phillips et al. (2007) et Cascio et Boudreau (2008). Nous pouvons tout d'abord citer le fameux ratio du retour sur investissement (ROI) appliqué aux RH (Pulliam et al., 2007, Phillips et al., 2001). Il s'agit de comparer le coût des programmes et activités RH avec les profits qu'ils engendrent afin d'en déterminer la valeur pour l'entreprise (Vokic, 2012, p. 101). Il y a aussi l'analyse coût-bénéfice des RH où l'on va « s'assurer du niveau optimal d'efficacité dans l'allocation des

²⁸ Traduction libre de : « Measuring the quality of HR system by observing whether HR department operates as a profit center (is able to charge the organization for the services and programs it offers, competes with outside firms while doing so, or is even able to offer its services outside the organization). »

²⁹ Traduction libre de : « that are regarded as having the best industry practices in order to improve. »

ressources en élaborant les coûts et avantages d'une activité ou d'un programme RH³⁰ (Vokic, 2012, p. 101). »

Aussi, nous pouvons inclure dans les approches comptables le suivi des coûts RH qui consiste à faire un suivi des coûts de la fonction RH, que ce soit au niveau des politiques, des programmes ou des activités (Vokic, 2012, p. 101). Il s'agira ensuite de vérifier si les coûts ont tendance à augmenter ou à diminuer d'une période donnée à une autre en fonction des standards établis dans l'entreprise. La comptabilité des ressources humaines est très similaire avec l'approche que nous venons de définir. En fait, sa seule différence est qu'il s'agira plutôt de mesurer les investissements dans le capital humain, plutôt que les coûts des activités RH (Vokic, 2012, p. 101). Vokic (2012, p. 101) définit aussi une autre approche, soit l'audit RH, qui est une « recherche systématique qui rassemble, compile et analyse les données RH en profondeur pour une période prolongée, fréquemment une année³¹. » Dernièrement, il y a l'analyse de l'utilité des RH où l'on cherche à déterminer la valeur ajoutée des résultats et des coûts prévus de la fonction RH (Voki, 2012, p. 101).

Ce que nous reprochons à ces approches, c'est qu'elles ne touchent qu'à l'aspect pécuniaire de la performance et qu'elles ne permettent pas d'avoir une perspective de mesure quant aux éléments plus intangibles, par exemple la satisfaction des employés vis-à-vis un programme RH. Par contre, combinées avec d'autres méthodes, ces approches peuvent être efficaces afin de valider la performance comptable de la fonction RH (Vokic, 2012). Dans la prochaine section, nous verrons le modèle d'évaluation sélectionné pour notre mémoire.

2.10 Modèles d'évaluation de la contribution des TI/SI

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre recherche se fonde sur les travaux de Uwizeyemungu (2008). Dans ces derniers, il utilise le modèle processuel combiné au tableau

³⁰ Traduction libre de : « Ensuring the optimum level of efficiency in allocating resources by elaborating costs and benefits of a HR activity or program. »

³¹ Traduction libre de : « A systematic search that gathers, compiles, and analyzes HR data in depth for an extended period, frequently a year. »

de bord afin d'arriver à une méthodologie de mesure de la contribution d'un PGI sur la performance organisationnelle. Nous allons donc décrire ces deux approches dans les sous-sections qui suivent.

2.10.1 Modèle processuel

Le modèle processuel sur lequel nous basons notre méthodologie de mesure est le modèle de Mooney, Gurbaxani et Kraemer (1995). Ce modèle nous permettra de découvrir les impacts médiateurs entre les SIGRH et la performance du processus étudié. Mooney et al. (1995) ont d'ailleurs démontré la pertinence de ce modèle dans la mesure de la contribution des TI. À cela, Uwizeyemungu (2008) suggère de combiner différentes dimensions du tableau de bord afin de rendre le modèle plus holistique. En d'autres mots, avec l'ajout du modèle du tableau de bord, Uwizeyemungu (2008) a démontré qu'il était possible d'avoir une évaluation encore plus globale que ce qui avait été réalisé auparavant. Uwizeyemungu (2008, p. 121) a schématisé ce modèle avec ses propres objectifs spécifiques. Nous avons donc adapté ce graphique avec notre sujet d'étude. Ce schéma est présenté dans la figure 2.3. La description de ce modèle apparaît au bas de la figure.

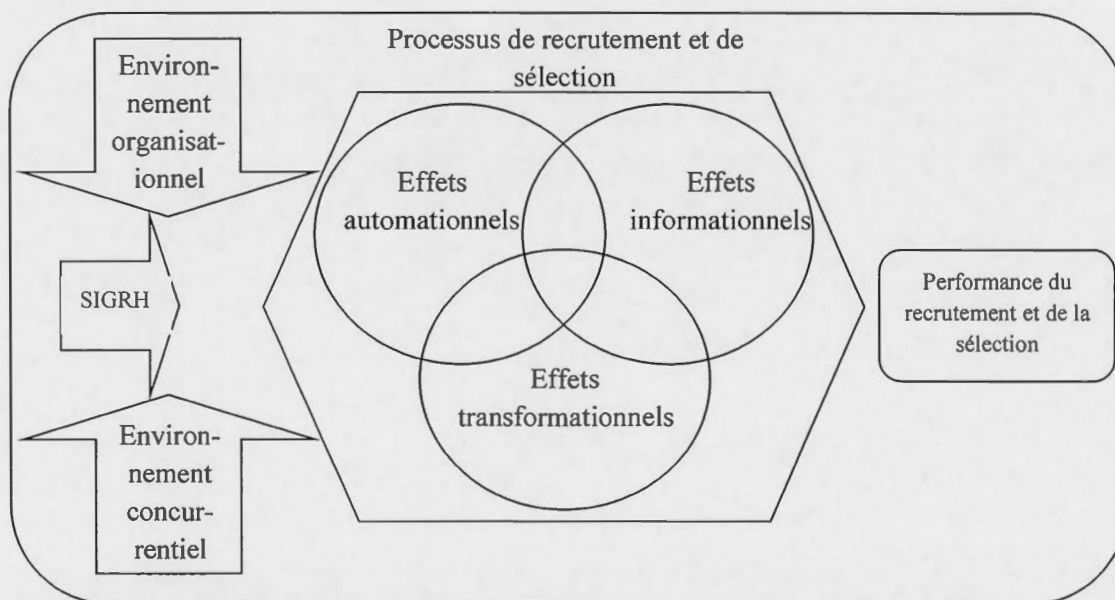


Figure 2.3 Modèle processuel appliqué aux SIGRH et au processus de recrutement et de la sélection. (Adaptée de Uwizeyemungu, 2008.)

Dans ce modèle, nous pouvons voir que l'environnement organisationnel ainsi que concurrentiel influenceront tous deux le SIGRH de l'entreprise. Par exemple, une firme peut vouloir implanter un SIGRH vu que ses compétiteurs ont fait de même. Ensuite, l'utilisation du SIGRH engendrera des effets différents sur le processus de recrutement et de sélection. Ces derniers auront un effet positif ou négatif sur la performance de ce processus à travers trois types d'effets soit l'automatisation des tâches (Zuboff, 1995), la facilitation de l'échange de l'information (Zuboff, 1995), ainsi que la transformation (Mooney et al., 1996). L'impact automationnel se décrit comme étant « le remplacement de l'effort et de la compétence humaine par la technologie qui permet l'exécution du même processus à moindre coût et avec plus de contrôle et de continuité³² (Zuboff, 1995, p. 8). » Un impact automationnel pourrait être par exemple le fait que l'utilisation des SIGRH permette de réaliser certaines tâches plus rapidement qu'auparavant. L'impact informationnel est plutôt l'action de « capturer cet aspect de la technologie qui peut inclure, mais aussi dépasser l'impact automationnel³³ (Zuboff, 1995, p. 8). » Cela peut être par exemple le fait que les SIGRH permettent un meilleur partage de l'information. Enfin, l'impact transformationnel « réfère à la valeur dérivée des habiletés des TI pour faciliter et soutenir les processus d'innovation et de transformation³⁴ (Mooney et al., 1996, p. 74). » C'est par ces mécanismes qu'il sera possible de saisir la valeur même de la contribution des SIGRH sur la performance du processus de recrutement et de sélection.

³² Traduction libre de : « The aim is to replace human effort and skill with a technology that enables the same processes to be performed at less cost and with more control and continuity. »

³³ Traduction libre de : « It is meant to capture that aspect of this technology that may include but also go beyond automation. »

³⁴ Traduction libre de : « Third, transformational effects refer to the value deriving from IT's ability to facilitate and support process innovation and transformation. »

2.10.2 Les tableaux de bord RH et les indicateurs de performance RH

Le modèle du tableau de bord RH est couramment employé et il a déjà prouvé sa valeur ajoutée (Becker, Huselid et Ulrich, 2001, Phillips, 1996). En effet, il offre la possibilité de mesurer diverses dimensions de la fonction RH. D'ailleurs, Becker et al. (2001) ont traduit les perspectives originales du tableau de bord de Kaplan et Norton (1992) en dimensions propres aux ressources humaines. Ces perspectives sont les compétences d'expert RH, les pratiques RH, les systèmes RH ainsi que la culture et l'attitude du personnel (Huselid, Becker et Beatty, 2005). Grâce aux diverses perspectives, nous pouvons être en mesure d'évaluer la performance globale du service RH ainsi que son évolution. Cet outil a d'ailleurs déjà été utilisé comme fondement afin de créer une méthode d'évaluation des activités d'un SIGRH (Hagood et Friedman, 2002). Dans la méthodologie de Hagood et al. (2002), les dimensions n'avaient toutefois pas été modifiées conservant ainsi les perspectives originales du client, des processus internes, de l'apprentissage et de la croissance ainsi que la perspective financière (Kaplan et al., 1992). Compte tenu de ce qu'il faut mesurer, nous devons pouvoir adapter les perspectives du tableau de bord à la situation de l'entreprise et à ce qui est mesuré.

Il en va de même pour les indicateurs de performance (IPs) qui composent le tableau de bord. Les IPs ont pour objectif de permettre la mesure de la performance, qu'elle soit organisationnelle ou à un niveau plus individuel (The KPI Working Group, 2000). Ces IPs doivent répondre à certains critères (Collin, 2002). En effet, ils doivent être facilement modifiables, accessibles, spécifiques, quantifiables, acceptés et compris de tous (Collin, 2002). Il faut en avoir un nombre limité afin d'assurer leur bonne gestion et voir à ce que leur utilisation soit systématique (Collin, 2002). De plus, les données mesurées par les IPs doivent être faciles à collecter afin de limiter les erreurs de calcul possibles (Collin, 2002).

Vokic (2012) a fait état de divers types d'indicateurs pouvant mesurer la performance RH. Il classe les types d'indicateurs selon les caractéristiques de l'évaluation qui sont la mesure de l'évaluation, le niveau d'évaluation, la nature de l'évaluation, le volume de l'évaluation, les bénéficiaires, les participants et le niveau hiérarchique (Vokic, 2012). Nous avons traduit librement ses résultats dans le tableau 2.9. Il est important de choisir divers types

d'indicateurs afin de mesurer la performance de la fonction RH intégralement (Vokic, 2012, p. 96). Cela nous permet de choisir les types d'indicateurs qui correspondent le mieux au genre d'évaluation de la performance que l'entreprise souhaite faire, et ce, sous divers angles. Par exemple, si nous souhaitons évaluer la performance des employés, nous allons mettre l'accent sur les caractéristiques des participants à l'évaluation. Nous pourrions donc choisir des indicateurs individuels. Mais afin de saisir toutes les dimensions de la performance des employés, nous devrions ajouter d'autres types d'indicateurs, par exemple, des indicateurs d'erreurs afin de voir comment les employés maîtrisent leurs tâches. Cela fait aussi partie de la performance des employés. Plus il y aura de types d'indicateurs utilisés pour mesurer la performance de la fonction RH, plus les résultats pourront être fiables, car la performance sera mesurée dans son intégralité (Vokic, 2012, p. 96). Il faut donc avoir un nombre limité d'indicateurs, mais de divers types.

Tableau 2.9
Types d'indicateurs RH

Caractéristiques	Types d'indicateurs
Mesure de l'évaluation	Indicateurs de coûts Indicateurs de temps Indicateurs de volume Indicateurs d'erreurs Indicateurs de réactions humaines
Niveau d'évaluation	Indicateurs de réaction Indicateurs d'apprentissage Indicateurs d'implantation Indicateurs d'impact sur les affaires Indicateurs de retour sur investissement
Nature de l'évaluation	Indicateurs de processus Indicateurs d'extrants
Volume de l'évaluation	Indicateurs de la fonction RH L'ensemble des indicateurs RH
Bénéfices	Indicateurs de bénéfices humains Indicateurs de bénéfices de production Indicateurs de bénéfices monétaires
Participants	Indicateurs individuels Indicateurs organisationnels Indicateurs du service RH
Niveau hiérarchique	Indicateurs opérationnels Indicateurs tactiques Indicateurs stratégiques

Traduit d'après Vokic (2012), Fitz-enz (1990, 2000), Phillips (1996), Baruch (1997), Fitz-enz et Phillips (1998), Tsui et Gomez-Mejia (1998), Cabrera et Cabrera (2003), Poloski Vokic (2010).

Nous venons donc de voir les notions de modèle processuel, de tableau de bord RH et d'indicateurs RH, ce qui nous amène à construire le cadre conceptuel de l'étude.

2.11 Les indicateurs de performance du processus de recrutement et de sélection

Nous tenterons de mesurer la contribution des SIGRH sur la performance du recrutement et de la sélection en utilisant des indicateurs de diverses perspectives de la performance. L'un de nos objectifs était de trouver les IPs les plus adéquats pour mesurer la performance du recrutement et de la sélection. Notre revue de littérature sur le sujet nous permettra donc d'avoir une bonne idée des IPs qui peuvent être pertinents.

Selon la présentation de Poba-Nzaou, P. (15 mars 2011), plusieurs dimensions de la performance peuvent être employées. Dans sa présentation à l'Université d'Ottawa du 15 mars 2011 intitulée « *Information technology and performance improvement* », il en a présentées cinq soit la dimension opérationnelle, financière, stratégique, sociale et environnementale. Il s'est basé sur diverses études qui ont été faites sur la question soit sur les études de Baalen, Zuidwijk et Nunen, 2008, Burke, Randeree, Menachemi et Brooks, 2008, Neely, 2005, Marchand et Raymond, 2008 et xstrata.com, 2011. La perspective opérationnelle, comme son nom l'indique, concerne les opérations soit leur qualité ou encore leur productivité, par exemple (Poba-Nzaou, P., 15 mars 2011). La perspective financière est liée à la profitabilité, et donc la gestion des coûts et dépenses (Burket et al., 2008). La perspective stratégique touche les activités en lien avec la performance transformationnelle, soit les activités qui ajoutent de la valeur à l'organisation (Poba-Nzaou, P., 15 mars 2011). La perspective sociale est liée aux individus, soit aux attitudes de ceux-ci (ex. : satisfaction au travail) (Baalen et al., 2008). La perspective environnementale quant à elle concerne les effets des opérations sur son environnement (ex. : pollution) (Baalen et al., 2008, xstrata.com, 2011, p. 23).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons sélectionné les perspectives financières, opérationnelles et sociales. Le choix de ces dernières repose sur l'analyse que nous avons faite de notre définition du processus de recrutement et de sélection, de ces sous-processus et

activités ainsi que de la revue de littérature que nous avons réalisée en regard des IPs servant à mesurer ledit processus. Nous avons tenté de trouver le plus d'indicateurs différents possible pour la même raison mentionnée dans la section précédente, soit afin de pouvoir couvrir le plus d'éléments de la performance du processus de recrutement. Malgré cela, les dimensions stratégiques et environnementales n'étaient tout simplement pas représentées dans les IPs trouvés dans la littérature. Lorsqu'il est donc venu le temps de les regrouper par catégories, nous n'en avons que trois. Le résumé de cette recherche est présenté dans le tableau 2.10. Ce sont ces indicateurs qui figurent dans notre guide d'entrevue pour les répondants.

Tableau 2.10 (suite)
 Liste des indicateurs de performance trouvés
 selon la perspective financière, opérationnelle et sociale

PERSPECTIVE OPÉRATIONNELLE														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Nombre d'embauches d'employés à temps complet														X
Nombre d'employés travaillant temps plein au processus de recrutement														X
Nombre d'employés travaillant temps plein au processus de recrutement par tranche de 1 million de revenus														X
Nombre d'embauches		X											X	
Nombre de candidatures reçues	X					X								
Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les compétences du candidat et les exigences du poste	X		X								X	X		
Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les profils des personnes et les exigences du poste	X		X								X	X		
Durée moyenne requise pour recruter (Délai entre la demande d'embauche et l'embauche)	X	X						X	X		X	X	X	
Satisfaction interne des clients pour le processus de recrutement				X					X					
L'ancienneté moyenne des embauchés dans le premier poste						X								
Durée entre l'identification d'un besoin d'embauche jusqu'à l'embauche officielle														X
Durée entre l'acceptation de l'emploi jusqu'au premier jour de travail														X
Durée moyenne du recrutement par position												X		
Durée moyenne du recrutement par poste										X				
Durée de la présélection						X	X							
Durée entre le 1er entretien et la décision finale (jours)						X								X
Nombre de recrutements internes / nombre total de recrutés (mobilité interne)		X	X	X								X		
Nombre de visites du site Internet							X							

Tableau 2.10 (suite)
Liste des indicateurs de performance trouvés
selon la perspective financière, opérationnelle et sociale

[illegible]

Tableau 2.10 (suite)
 Liste des indicateurs de performance trouvés
 selon la perspective financière, opérationnelle et sociale

	PERSPECTIVE SOCIALE													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Taux de roulement des personnes recrutées au bout de 6 à 12 mois (départs volontaires, non volontaires)	X			X										
Nombre d'embauches référé par les employés														X
Nombre d'embauchés présents après 6 mois / nombre d'embauches sur la période (qualité)		X					X			X		X	X	X
Nombre d'embauchés présents après 1 an / nombre d'embauches sur la période (qualité)												X	X	
Nombre d'embauchés présents après 2 ans / nombre d'embauches sur la période (qualité)													X	
Nombre d'embauchés présents après 5 ans / nombre d'embauches sur la période (qualité)							X						X	
Procédure de recrutement connue de tous						X								
Procédure de recrutement perçue comme égalitaire						X								
Taux de roulement pas source de recrutement			X	X										
Taux de roulement par catégorie d'emploi et de performance au travail			X											

2.12 Le modèle processuel combiné au tableau de bord

Comme mentionné précédemment, Uwizeyemungu (2008) a adopté la combinaison du modèle processuel et du tableau de bord dans l'évaluation de la contribution d'un PGI sur la performance organisationnelle. Comme notre sujet d'étude est différent, nous avons adapté le cadre conceptuel en fonction de ce dernier. Celui-ci est présenté à la figure 2.4. Dans cette figure, nous pouvons voir les pressions qu'exercent l'environnement organisationnel (ex. : stratégie, taille) et concurrentiel (ex. : secteur d'activités) sur diverses caractéristiques des SIGRH, comme la technologie utilisée, la flexibilité ou son utilisation. À son tour, les SIGRH

influenceront les processus managériaux, d'une part, et les processus opérationnels, d'autre part. Ces processus produiront divers types d'effets, soit automationnels, informationnels et transformationnels (Mooney et al., 1995), qui permettront d'augmenter ou de diminuer la performance du processus étudié selon trois perspectives. Les effets sur les processus résultent de l'utilisation du SIGRH. C'est donc dire que la performance agit comme variable dépendante dans notre étude, l'utilisation du SIGRH agit comme variable indépendante et les processus et effets sont des variables intermédiaires.

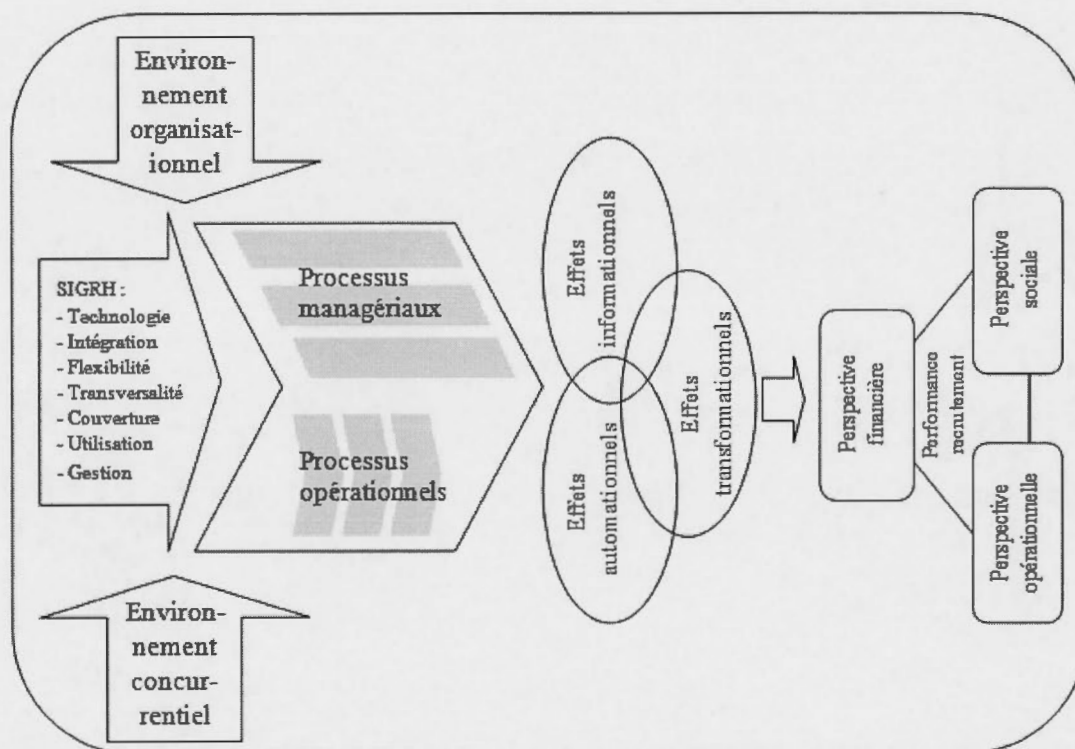


Figure 2.4 Cadre conceptuel de l'étude : Modèle processuel combiné au tableau de bord. (Adaptée de Uwizeyemungu, 2008, p. 143.)

Les différences entre notre cadre conceptuel et celui de Uwizyemungu (2008, p. 143) résident dans le choix de la TI, des caractéristiques de cette dernière, du processus étudié, des perspectives de la performance et dans l'étendue de la mesure. En effet, nous avons choisi d'étudier les SIGRH au lieu des PGI. Cela a eu pour effet d'avoir une caractérisation différente, c'est-à-dire que nous ne pouvions pas caractériser les SIGRH comme Uwizyemungu (2008) l'avait fait pour les PGI. Aussi, nous avons choisi d'étudier le processus de recrutement au lieu du processus de production et nous avons opté pour la perspective financière, sociale et opérationnelle, plutôt que les perspectives de Kaplan et Norton (1992). Également, nous désirons mesurer les effets sur la performance de notre processus de recrutement, et non pas, sur la performance organisationnelle.

Comme nous venons de présenter brièvement le cadre conceptuel de notre étude, nous allons donc passer à l'étape suivante qui est de le traduire en modèle de recherche pour ensuite faire la conclusion de notre cadre théorique.

2.13 Modèle de recherche

Le modèle de recherche de l'étude est présenté à la figure 2.5. Encore une fois, il y a des différences entre notre modèle de recherche et celui de Uwizyemungu (2008, p. 148) qui concernent la TI étudiée et ses caractéristiques, les perspectives de la performance ainsi que le processus étudié.

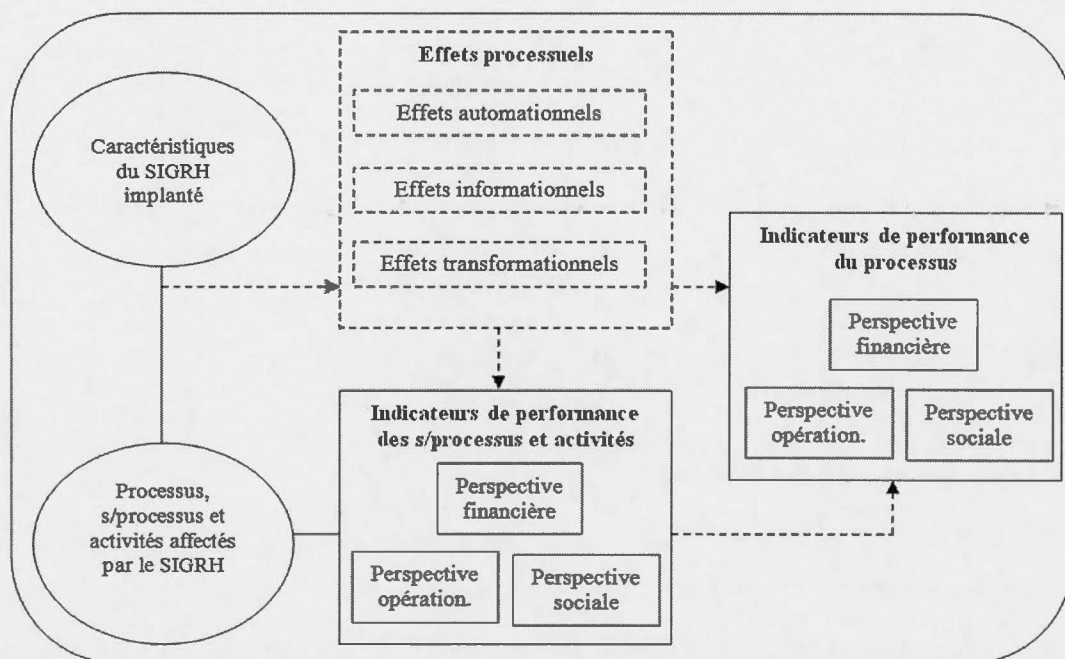


Figure 2.5 Modèle de recherche. (Adaptée de Uwizeyemungu, 2008, p. 148.)

Notre recherche portera donc sur les composantes de la figure qui sont en pointillés (formes et lignes). Nous chercherons donc à savoir quels effets peut provoquer l'exploitation des SIGRH, mais aussi ce que peuvent causer ces derniers au niveau des IPs soit sur le processus global de recrutement, mais aussi sur ses sous-processus et activités connexes. De plus, nous chercherons à comprendre les liens qui peuvent exister entre les IPs des sous-processus et activités avec les IPs du processus global du recrutement. Tout le reste, soit ce qui n'est pas en pointillé, constitue l'information que nous devons collecter directement en entreprise, c'est-à-dire la caractérisation du SIGRH utilisé, la description du processus de recrutement et de sélection ainsi que les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des sous-processus et du processus. Ce modèle constitue donc la base de notre étude.

2.14 Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons défini ce que sont les SIGRH en plus de les distinguer de la notion de l'e-GRH. Nous avons parcouru diverses définitions du processus de

recrutement et de sélection ainsi que différentes catégorisations de ses sous-processus et activités. Par la suite, nous avons présenté ce qui caractérise les SIGRH selon la littérature. Nous avons pu voir brièvement les fondements théoriques de l'évaluation, mais aussi les difficultés qu'elle engendre soit au niveau conceptuel et méthodologique. Nous avons passé en revue diverses formes d'évaluation des SI/TI pour ensuite aller plus spécifiquement dans les approches d'évaluation de la performance RH. Nous avons présenté les composantes et la pertinence du modèle employé pour l'étude et avons procédé à une recension d'écrits concernant les IPs à employer dans la mesure de la performance du processus de recrutement et de sélection. Nous avons terminé notre cadre théorique en présentant notre cadre conceptuel ainsi que notre modèle de recherche. La prochaine section est une description du cadre méthodologique employé pour mener à terme notre projet de recherche.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La présente section fait état du cadre méthodologique employé pour mener à terme le projet de recherche. Nous allons traiter des méthodes employées ainsi que des justifications qui sous-tendent la pertinence de ces méthodes. Nous reverrons donc les objectifs de recherche en début de chapitre et présenterons les étapes du projet une à une jusqu'aux éléments relevant de l'analyse des données. Comme mentionné au préalable, nous nous inspirons de la méthodologie de la thèse de Uwizyemungu (2008) vu que notre étude est en continuité de la sienne. Nous allons donc construire une méthodologie d'évaluation de la contribution des SIGRH sur la performance du recrutement et de la sélection.

3.1 Les objectifs de la recherche

Dans le but de répondre à la question de recherche : « Comment pourrait-on aider les gestionnaires à évaluer la contribution des SIGRH à la performance de la fonction de recrutement et de sélection? », l'étude de cas unique sera employée. Le cadre méthodologique a pour but de faire la description de ce devis de recherche et de justifier ce choix. Nous présenterons aussi le processus de sélection du cas, nous traiterons de la méthode de collecte de données et de l'analyse des résultats.

Nos objectifs de recherche préalablement définis sont les suivants :

- Identifier les indicateurs de performance les plus appropriés pour la mesure de la performance du processus de recrutement et de sélection.
- Clarifier les mécanismes par lesquels le potentiel des SIGRH peut ajouter de la valeur au processus de recrutement et de sélection.
- Suggérer une méthodologie pratique servant à mesurer la contribution des SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection.

Les étapes sommaires de la recherche sont présentées dans la figure 3.1.

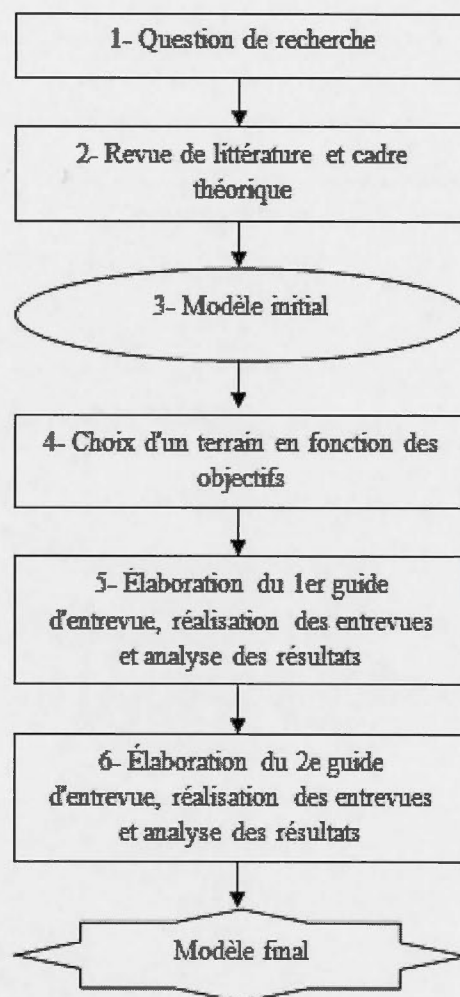


Figure 3.1 Étapes sommaires de la recherche.

3.2 Paradigme et devis de recherche

Un devis de recherche est « la structure de la preuve dans une recherche sociale [...qui est donc...] l'arrangement des modes de comparaisons adoptées pour vérifier des hypothèses, assurer les liens entre les variables retenues et éliminer les influences d'autres variables (Gauthier, 2004, p. 130). » La recherche réalisée dans le cadre de ce mémoire s'inscrit dans une démarche d'abduction, soit la démarche employée par Uwizemungu (2008). David

(2005) explique la différence entre les trois différents types d'inférence de la connaissance soit la déduction, l'induction et l'abduction :

Dans la déduction, la conséquence est certaine si la règle et le cas sont vrais : c'est donc la règle et le cas qui sont conjecturaux (incertains) et font l'objet d'une investigation. Dans l'induction, le cas et la conséquence sont supposés vrais, la règle est néanmoins conjecturale. Dans l'abduction, la règle et les conséquences sont posées comme vraies et c'est le cas qui est conjectural. Dans l'induction comme dans l'abduction, la conclusion du raisonnement est conjecturale, alors qu'elle est certaine dans la déduction. Ensuite, l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralités (p. 5).

La figure 3.2 illustre bien les différences entre ces trois types d'inférence. Dans le cadre de notre recherche, nous entreprenons une étude de type abductif. Nous nous baserons donc sur les observations faites en entreprise afin de voir s'il est possible de les faire coïncider avec de la théorie existante en matière d'évaluation.

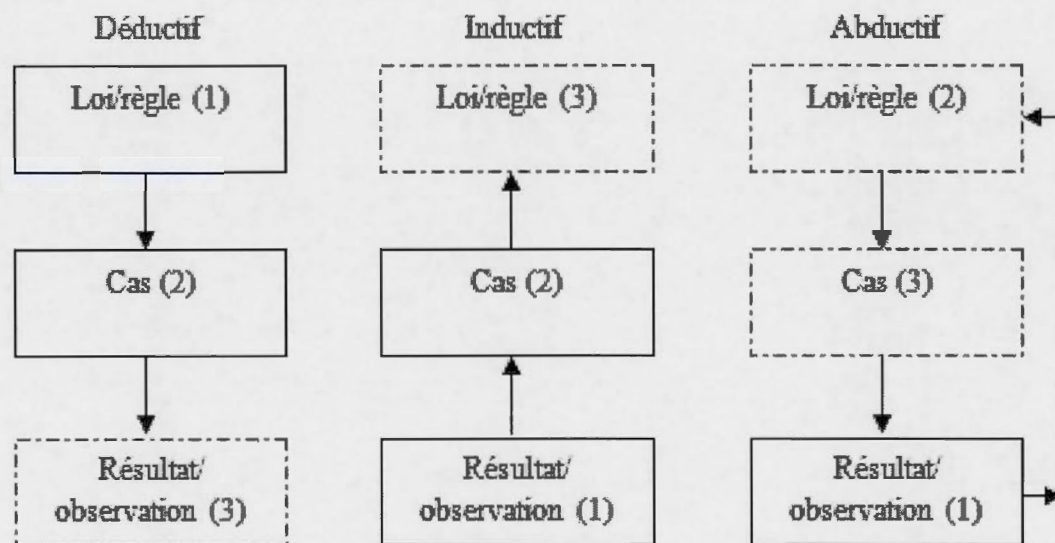


Figure 3.2 Trois formes d'inférence. (Tirée et traduite librement de Sylverman, H., 2013, adaptée de Fischer, 2001.)

S'il est vrai que l'approche quantitative est bien plus populaire dans l'étude des SI/TI, il faut préciser que c'est parce qu'elle convient mieux lorsque le chercheur adopte une perspective économique et/ou financière (Chan, 2000, Sircar et al., 2000). Dans le cas qui nous intéresse, le positionnement qualitatif répond mieux à notre objectif de recherche, car nous cherchons à faire la description d'une méthodologie et à répondre à une question de type « comment? » (Pelletier et Demers, 1994). Comme nous voulons décrire une méthode, ce mémoire est descriptif puisqu'il cherche à « dégager les caractéristiques d'un phénomène de manière à obtenir un aperçu général d'une situation (Fortin, 2005, p. 91). » Cette étude s'inscrit également dans une recherche explicative, car l'un de nos objectifs de recherche est de clarifier les mécanismes par lesquels les effets des SIGRH se transforment en valeur ajoutée pour la performance du processus de sélection et de recrutement. Nous allons donc aussi explorer les relations qui existent « parmi un ensemble de concepts afin de déterminer lesquels sont associés (Fortin, 2005, p. 177) ».

Nous ne cherchons donc pas à tester la relation entre les SIGRH et la performance du recrutement et de la sélection, mais plutôt à savoir comment nous pouvons évaluer et expliquer cette relation. Les méthodes qualitatives que nous utiliserons permettront donc une compréhension plus approfondie de l'objet à l'étude vu la complexité de ce dernier (Bourlakis et Bourlakis, 2006).

Ceci étant dit, nous adopterons le paradigme constructiviste qui définit la réalité connaissable comme étant « perçue ou définie par l'expérience que s'en construit chaque sujet prenant conscience ou connaissant (Le Moigne, 1995). » Selon ce paradigme, il y a une interaction entre le chercheur et ce qu'il découvre, les deux étant indissociables. Les découvertes du chercheur sont circonscrites dans un contexte et dans un temps (Lincoln et Guba, 1985, p. 37). Les faits recueillis lors de la recherche deviennent donc des réalités multiples et construites (Le Moigne, 1995). Le tableau 3.1 présente d'ailleurs les divers postulats du constructivisme.

Tableau 3.1
Axiomes sur le paradigme constructiviste

Axiome sur	Paradigme constructiviste
La nature de la réalité.	Les réalités sont multiples, construites et holistiques.
La relation entre le connaissant et le connu.	Le connaissant et le connu sont interactifs, inséparables.
La possibilité de généralisation.	Seuls les hypothèses circonscrites dans le temps et le contexte sont possibles.
La possibilité de faire les sens causals.	Toutes les entités sont dans un état de formation simultanée mutuelle. Ainsi, il est possible de distinguer causes et effets.
Le rôle des valeurs.	L'investigation est liée aux valeurs (value-bound).

D'après Lincoln et al. (1985, p. 37).

Comme nous adoptons le paradigme constructiviste, nous allons sélectionner les indicateurs et mesures de performance du processus étudié qui sont utilisés par l'organisation sélectionnée. Tout au long de cette étude, le paradigme constructiviste nous permettra de faire des allers-retours quant aux sens que nous donnerons à ce que nous découvrirons. Cela nous permettra de tirer des conclusions plus cohérentes entre la réalité organisationnelle étudiée et ce que nous en percevons (Guba et Lincoln, 1994). Le paradigme de recherche étant établi, nous allons maintenant justifier le choix du devis.

3.2.1 Étude de cas

Notre recension des écrits scientifiques a montré que les connaissances que nous avons sur la mesure de la relation qui existe entre la contribution des SIGRH et la performance organisationnelle sont peu concluantes. Cela est peut-être dû au phénomène du paradoxe de productivité de Brynjolfsson mentionné précédemment (1998). Cela nous amène à vouloir élaborer un outil permettant de mesurer les impacts des SIGRH sur la performance du processus de recrutement et de sélection et le devis qui convient le mieux à ce type de recherche est l'étude de cas. Ce devis est une méthode de recherche empirique qui étudie :

un phénomène contemporain dans un contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies, et dans lequel on utilise

de multiples sources empiriques afin de faire de la triangulation de données³⁵ (Yin, 1984, p. 23).

Selon Yin (1989), ce devis doit être perçu différemment de l'enquête, car il cherche à répondre à une question du type « comment » ou « pourquoi ». En d'autres mots, l'étude de cas convient pour des études descriptives, exploratoires et explicatives, alors que l'enquête tente de répondre à des questions du type « qui », « quoi », « où » et « combien » (Yin, 2003). Notre étude étant de type descriptif-explicatif, elle peut donc être réalisée à l'aide d'une étude de cas.

Cette dernière doit toutefois répondre à plusieurs conditions et caractéristiques mentionnées par Yin (2003) et Benbasat, Goldstein et Mead (1987) avant de pouvoir être considérée comme une recherche appropriée. Nous allons donc nous assurer qu'elle répond à ces critères dans les lignes qui suivent. Tout d'abord, notre étude doit porter sur une question de recherche de type « comment », c'est-à-dire une question qui se concentre sur des liens opérationnels (Yin, 2003, Benbasat et al., 1987), ce qui est bien notre cas. Selon les mêmes auteurs, il faut également que le chercheur ait peu de contrôle ou de manipulation sur ce qui est étudié (Yin, 2003, Benbasat et al., 1987). Dans notre étude, nous ferons la description d'une méthodologie à travers la description des résultats amassés dans l'entreprise. Il n'y a donc aucune manipulation de données. Une autre condition est la contemporanéité de l'événement, en contraste avec des événements historiques passés (Yin, 2003, Benbasat et al., 1987). Notre étude se situe dans le présent, car nous allons nous entretenir avec des répondants sur la situation qu'ils vivent actuellement. Nous remplissons donc la condition de contemporanéité (Yin, 2003, Benbasat et al., 1987). De plus, l'étude de cas doit être alimentée par plusieurs sources d'information (Yin, 2003, Benbasat et al., 1987). Dans ce mémoire, nous allons interviewer des employés et un gestionnaire de l'organisation, en plus de consulter des sources secondaires, comme le site web de l'entreprise, de la documentation trouvée et offerte par l'entreprise quant à son processus de recrutement et de sélection, mais

³⁵ Traduction libre de : « Investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and uses multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion. »

aussi quant à son contexte général. Nous allons également assister à une présentation de l'entreprise et de leur SIGRH afin de compléter notre analyse.

En dernier lieu, une étude de cas doit porter sur une unité d'analyse précise qui est examinée en profondeur dans le contexte naturel de l'entreprise et où les résultats de l'étude dépendront de la capacité d'intégration du chercheur, ce qui est encore notre cas (Benbasat et al., 1987). Il faut aussi ajouter que plusieurs auteurs ont démontré que l'étude de cas était tout indiquée pour les des études en SI (Benbasat et al. 1987, Markus et Robey, 1988, Orlikowski, 1992). En effet, l'objectif de l'étude des SI concerne davantage les organisations plutôt que des problèmes techniques (Benbasat et al. 1987) et l'étude de cas permet d'étudier en profondeur l'unité d'analyse choisie. Également, plusieurs chercheurs ont démontré que le SI ne peut pas être étudié en dehors du contexte organisationnel dans lequel il est utilisé, car ils sont indissociables l'un de l'autre (Markus et Robey, 1988, Orlikowski, 1992). L'étude de cas est donc tout indiquée vu que nous prendrons en considération ce contexte tout au long de l'étude. Une comparaison des caractéristiques de l'étude de cas avec notre propre recherche est présentée au tableau 3.2 afin de compléter notre justification du devis.

Tableau 3.2
Comparaison des caractéristiques de l'étude de cas avec notre étude

Caractéristiques clés d'une étude de cas (Benbasat et al., 1987 et Yin, 2003)	Caractéristiques de notre étude
Questions de recherche de type « pourquoi » et « comment ».	Comment aider les gestionnaires à évaluer la contribution des SIGRH à la performance du processus de recrutement et de sélection?
Peu de contrôle ou manipulation.	Aucune manipulation du chercheur.
Contemporanéité de l'événement.	L'étude porte sur la situation présente de l'entreprise.
Plusieurs sources de collecte de données.	Entrevues avec les employés du recrutement et la directrice du recrutement. Présence à la présentation du SIGRH par la directrice du recrutement. Documentation trouvée sur l'entreprise. Documentation fournie par l'entreprise.
Phénomène étudié dans le contexte naturel.	Étude menée dans le contexte naturel de la firme.
Une ou quelques unités d'analyse sont examinées de façon intensive.	Examen du Service du recrutement et de sélection de façon approfondie.
Les résultats obtenus dépendent fortement de la capacité d'intégration du chercheur.	Il nous faudra faire coïncider la théorie pertinente avec les résultats amassés.

Comme mentionné plus haut, plusieurs auteurs ont abordé l'utilisation d'une étude de cas lorsque la question de recherche porte sur un SI. L'étude de Paré (2004) a su retenir notre attention, car elle a l'avantage de présenter une méthodologie à suivre afin de réaliser une étude de cas qui respecte les exigences scientifiques dans le domaine des SI. En effet, Paré (2004) a construit sa méthode en se basant sur une revue de littérature solide. À cette étude s'ajoutent les articles de Eisenhardt (1989) et Hlady Rispal (2002) qui proposent également une méthodologie de recherche quant à la conduite d'une étude de cas. Afin de n'oublier aucune activité, nous nous sommes basés sur ces trois auteurs afin de construire notre cadre méthodologique, en plus d'autres articles qui venaient compléter certaines étapes. Les activités composant ce cadre sont présentées brièvement au tableau 3.3. Ces dernières sont divisées en quatre étapes principales. Il y a tout d'abord le devis de l'étude de cas, la conduite de l'étude, l'analyse des résultats et la rédaction du rapport final. Pour chaque étape, nous avons indiqué les activités que nous allons réaliser dans le cadre de ce mémoire. Le tableau 3.3 nous permet donc de voir en un coup d'œil rapide la façon dont la recherche sera réalisée d'un point de vue méthodologique. Comme la question de recherche, les théories et les construits ont été définis dans des sections antérieures, nous allons poursuivre notre démarche avec la spécification de l'unité d'analyse.

Tableau 3.3
Étapes et activités de notre étude de cas

Étapes	Activités
1) Devis de l'étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la question de recherche – Théorisation préalable et définition des construits – Spécification de l'unité d'analyse – Choix du nombre des cas et sélection
2) Conduite de l'étude de cas	<ul style="list-style-type: none"> – Explication des méthodes de collecte de données qualitatives – Élaboration des instruments de mesure – Stratégies d'échantillonnage pour les entrevues
3) Analyse des résultats	<ul style="list-style-type: none"> – Opérationnalisation des variables – Codification des données brutes Interprétation des données : <ul style="list-style-type: none"> – Éléments inclus dans l'analyse – Techniques de présentation visuelles – Analyse de contenu et analyse inter-cas – Comparaison avec la littérature conflictuelle et similaire – Révision du projet par la directrice du recrutement
4) Rédaction du rapport final	<ul style="list-style-type: none"> - Répond aux critères scientifiques exigés (ex. : validité interne, éthique)

Adapté et traduit librement de Paré (2004), Eiseinhardt (1989) et Hlady Rispal (2002).

3.2.2 Spécification de l'unité d'analyse

Selon Yin (2003), l'unité d'analyse dans une étude de cas doit être clairement définie, car ce devis permet de collecter des données sous diverses perspectives, et ce, pour une période de temps donnée. Également, c'est ce choix qui permet d'établir les limites des conclusions de l'étude (Dubé et al., 2003, p. 610). La spécification de l'unité d'analyse est donc critique, dans la mesure où elle sera la base à laquelle nous nous fierons pour savoir avec quelles autres études nous pouvons faire des généralisations. Cette unité doit être cohérente avec les objectifs de recherche et le cadre théorique (Nieto et Pérez, 2000, Hlady-Rispal, 2002, Yin, 1994). Pour les études de cas unique, plusieurs unités d'analyse sont possibles : l'organisation, un endroit, un groupe de personnes, une personne ou un événement (Bryman et Bell, 2007). Avant de faire notre choix, nous avons considéré notre question de recherche, la généralisation ainsi que le niveau de comparaison souhaités avec d'autres recherches (Paré, 2004). Notre question de recherche est la suivante : comment pouvons-nous aider les gestionnaires à évaluer la contribution des SIGRH à la performance du processus de

recrutement et de sélection? Nous analysons donc une contribution donnée sur la performance d'un groupe d'individus. L'unité d'analyse est donc le Service de recrutement et de sélection. En ce qui a trait à la généralisation souhaitée, il s'agit d'une généralisation non pas statistique, mais analytique (Yin, 2003). Une fois l'étude terminée, nous voulons que la théorie trouvée dans l'organisation étudiée puisse s'appliquer à d'autres organisations. Nous verrons la différence entre ces deux généralisations dans une section ultérieure. Enfin, une comparaison avec d'autres recherches s'impose. Dans le cadre de notre étude, nous avons déjà mentionné que nous nous appuyons fortement sur les travaux de thèse de Uwizeyemungu (2008), qui lui a utilisé l'organisation comme angle d'analyse. Il fonde son choix, entre autres, sur une recension d'écrits sur les SI qui ont montré que la plupart des études d'impact emploient l'unité d'analyse organisationnelle (Chan, 2000). Comme sa thèse portait sur la performance de l'organisation au grand complet et non pas d'une équipe spécifique, il est donc normal que notre unité d'analyse soit différente, la nôtre étant plus restreinte. L'unité d'analyse étant adoptée, nous allons choisir le nombre de cas dans le prochain paragraphe.

3.2.3 Choix du nombre de cas : étude de cas unique

Dans notre étude descriptive-explicative, nous avons choisi de sélectionner une seule entreprise, ce qui veut dire que cette recherche est basée sur une étude de cas unique. De façon plus précise, l'étude de cas unique « suppose une analyse en profondeur des divers aspects d'une situation pour en faire apparaître les éléments significatifs et les liens qui les unissent, dans un effort pour saisir la dynamique particulière de cette situation (Yin, 1984, p. 43) ». Nous avons adopté ce devis, car il permet de recueillir de l'information détaillée sur un sujet récent, il permet d'extraire plusieurs idées (Fortin, 2005) et il aide à fournir la description d'un phénomène (Eisenhardt, 1989). De plus, le caractère récent de notre sujet et l'obligation d'élaborer un outil de mesure des SIGRH qui tient compte du contexte organisationnel nous ont aussi poussés vers l'étude d'un seul cas (Pinsonneault et Rivard, 1998, Yin, 1994). D'ailleurs, ce devis a déjà été utilisé dans les études portant sur la contribution des PGI sur la performance de l'organisation (Uwizeyemungu et Raymond,

2012). Divers autres exemples de cas sont donnés par Yin (2003) pour l'utilisation de l'étude de cas unique soit :

- un cas révélateur qui n'était pas accessible auparavant,
- un cas critique dont le but de l'étude est de tester une théorie formulée,
- un cas unique ou extrême,
- et un cas représentatif ou typique.

Comme nous désirons étudier un cas courant d'entreprise où le processus de recrutement et de sélection est fortement appuyé par le SIGRH de l'organisation, ce mémoire s'inscrit donc dans une étude de cas représentatif. Dans cet exemple, Yin (1990) soutient d'ailleurs que l'étude de cas unique est une stratégie de recherche à part entière. Il nous faut ce cas typique afin d'étudier en profondeur comment nous pourrions élaborer une méthodologie adéquate qui réponde à notre question de recherche. À cet effet, Benbasat, Goldstein et Mead (1987, p. 373) ajoutent que l'étude de cas unique est tout à fait indiquée lorsqu'un premier projet d'étude sert de modèle descriptif pour de futures études, comme dans le cas de notre projet pilote. Yin (2003, p. 79) soutient cette logique en recommandant l'utilisation d'un devis de cas unique pour le premier cas d'une future étude de cas multiple étant donné qu'il permet une recherche plus en profondeur, en plus de faire ressortir les ajustements nécessaires pour l'analyse des prochains cas.

Dans la même veine, Hlady Rispal (2002, p. 63) souligne que l'étude de cas unique est à privilégier lorsqu'une étude porte sur l'analyse d'un processus. Plusieurs études l'ont d'ailleurs démontré (Muenstermann et al., 2010, Hagood et al., 2002, Pinfield, 1986, Burgelman, 1983). La question de recherche de Muenstermann et al. (2010) était justement la suivante : « Comment la standardisation des processus d'affaires conduit à un impact positif sur la performance des processus d'affaires³⁶? » Comme nous étudions le Service du recrutement et de sélection, il va sans dire que le processus qui en découle sera étudié également. D'autres études ont plus précisément montré la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas unique

³⁶ Traduction libre de : « How can business process standardization lead to a positive impact on business process performance? »

lorsque l'objet d'étude était le système d'information (Dubé et Paré, 2003, Paré, 2004, Benbasat et al., 1987). Ces dernières ont une orientation très similaire à la nôtre. La justification du choix de notre devis de recherche étant complétée, nous devons passer à l'étape de la sélection du cas.

3.2.4 Sélection du cas

Comme mentionné précédemment, le choix du cas doit se faire en fonction des conditions que doit remplir l'entreprise pour nous permettre de répondre adéquatement à nos objectifs de recherche (Pinsonneault et Kramer, 1993, Dubé et al., 2003, p. 609). Nous avons donc veillé à trouver une entreprise qui utilisait déjà des IPs pour mesurer la performance de leur Service de recrutement et de sélection. Cette méthode d'évaluation étant connue des directeurs et employés, les entrevues allaient se dérouler de façon plus efficace vu que cela nous évitait d'avoir besoin d'expliquer cette méthode d'évaluation. De plus, comme l'un de nos objectifs concerne justement les IPs, ce critère se devait d'être priorisé.

En outre, cette entreprise devait utiliser un SIGRH depuis au moins cinq ans afin que les directeurs et employés soient à l'aise lorsque viendrait le temps de répondre à des questions sur leur système. Si le SIGRH avait été trop récemment implanté, il y a fort à parier que les résultats n'auraient pas été aussi riches que souhaité. Par exemple, si l'entreprise choisie était en phase d'essai pour son système, elle n'aurait pas pu refléter tout le potentiel que nous voulions étudier des SIGRH. Il nous a également fallu trouver une organisation où le Service de recrutement et de sélection était composé d'un minimum d'employés afin d'avoir un échantillon de répondants satisfaisant. Ce service devait aussi représenter une partie importante des activités de l'entreprise, donc contribuer de façon significative à la performance de l'organisation. Enfin, il nous a fallu trouver une firme qui se portait volontaire à participer à notre recherche et qui comprenait bien nos objectifs de recherche. L'entreprise que nous avons trouvée répond bien à tous ces critères. Ceci étant dit, nous allons expliquer plus en détail la conduite de notre étude de cas.

3.3 Conduite de l'étude de cas

3.3.1 La collecte de données qualitatives

Étant donné que nous venons de présenter le choix du cas de notre étude, il semble logique de continuer avec la collecte des données. La technique de collecte de données « permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003, p. 224). » Le choix de la méthode de collecte de données dépend « du niveau de recherche, du type de phénomène ou de variable et des instruments disponibles (Fortin, 2005, p. 112). » Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être utilisées dans les études de cas unique, dont l'observation participante, l'entretien individuel et le groupe de discussion. L'observation participante implique que le chercheur participe activement aux activités de l'environnement social qu'il étudie (Hess, Sénécal et Vallerand, 2000) tandis que le groupe de discussion est une « technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier (Geoffrion, 2003). » Dans les études de cas, il est recommandé de diversifier ses sources, ce que l'on nomme la triangulation de données (Patton, 1999, Yin, 1999). Cette procédure permet d'augmenter la précision et la richesse de l'étude (Eisenhart, 1999). Nous avons donc décidé d'opter pour l'entrevue semi-structurée accompagnée de collectes d'informations supplémentaires (site web de l'entreprise, allocution de la directrice du service, documents fournis par la directrice). Nous justifions plus bas ces choix.

3.3.2 L'entrevue semi-structurée

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour l'entretien semi-structuré. Il s'agit :

[...] d'une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude (Savoie-Zajc, 2000, p. 266).

Cette technique convient tout à fait à notre étude puisque le but est de décrire une méthodologie ainsi que de déterminer les indicateurs les plus appropriés pour mesurer la contribution des SIGRH sur la performance du recrutement et de la sélection. La flexibilité offerte par cette méthode répond tout à fait au besoin de l'étude (Savoie-Zajc, 2000, p. 266). Cette technique permet notamment de poser des questions supplémentaires en cours d'entrevue afin de mieux comprendre les propos de l'interviewé, mais aussi d'aller chercher des témoignages riches qui augmentent la compréhension de l'objet d'étude (Hess, et al., 2000). Bondarouk et Ruël (2013) ont d'ailleurs utilisé cette méthode dans leur recherche portant sur les types d'avantages stratégiques que l'e-GRH peut et doit offrir à l'organisation. Les entretiens ont été fixés au minimum une semaine d'avance avec les répondants afin qu'ils se réalisent au moment qui leur convenait le mieux. Il y a eu l'envoi d'un courrier électronique deux à trois jours avant le rendez-vous afin de réexpliquer le but de la recherche et l'objectif de l'entretien. Par le fait même, cela nous a permis d'effectuer un rappel.

La durée moyenne des entrevues a été fixée à 45 minutes, sauf pour le premier entretien avec la gestionnaire qui a été plus long, soit d'une durée de 2 heures. Chaque répondant a été interviewé deux fois. Le contenu des entretiens est et restera confidentiel. Les entrevues ont eu lieu dans les bureaux de l'entreprise. L'endroit était privé, ce qui a réduit la possibilité de distraction afin d'augmenter la concentration des deux intervenants, soit l'interviewé et l'intervieweur. Comme la mémoire est une faculté qui oublie, tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement préalable du répondant. Par la suite, un compte rendu de ces derniers a été réalisé afin de conserver la richesse de l'information qu'ils contiennent. Cela a pu également servir à la codification et à l'analyse des résultats. Lors des entrevues, il y a également eu prise de notes pour revenir sur des éléments de réponse nécessitant une meilleure compréhension de la part de l'intervieweur. Des observations personnelles ont également été prises en note comme le comportement général des répondants interviewés ou encore certaines conditions particulières nous permettant d'optimiser la mise en contexte de l'entrevue. Ces observations ont été réalisées et retranscrites à la fin des entrevues.

Comme mentionné plus haut, l'avantage de cette technique est principalement la flexibilité qu'elle offre au chercheur qui peut clarifier les réponses de l'interviewé et les questions du guide d'entrevue (Hess, Sénécal et Vallerand, 2000). Le revers de la médaille est que cette flexibilité augmente la présence de biais par le chercheur. Afin de réduire les biais, une attention particulière a été portée au langage verbal et non verbal de l'intervieweur afin de limiter le plus possible le phénomène de désirabilité sociale dont l'interviewé peut être victime (Hess et al., 2000). L'entrevue a aussi permis « d'établir un rapport de confiance [...] qui est nécessaire afin d'aborder des questions plus personnelles ou d'approfondir pleinement certains points de l'entrevue (Hess et al., 2000, p. 146). » Cette confiance a encore une fois permis de réduire la désirabilité sociale de l'interviewé qui peut être plus à l'aise de dire le fond de sa pensée. Nous avons donc utilisé un ton neutre dans l'entrevue et avons souligné aux répondants qu'il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Par contre, une limite à considérer est que « l'entrevue prend place dans un espace-temps spécifique alors que le chercheur et l'interviewé sont dans leur 'ici et maintenant' comme individus et comme dyade, cette dernière étant limitée dans le temps et dans ses objectifs (Savoie-Zajc, 2009, p. 356). » Afin de ne pas construire du savoir statique, il y a donc eu comparaison des diverses réponses aux entrevues avec de la documentation fournie par l'entreprise (ex. : modèle du processus étudié) et les comptes rendus d'autres répondants.

De façon plus concrète, la première ébauche du guide d'entrevue a été préalablement élaborée en collaboration avec le directeur de recherche de ce présent mémoire afin de s'assurer de la compréhension et de la pertinence des questions. Par la suite, ces dernières ont été soumises à la directrice du recrutement pour validation. Elle a été en mesure de nous signifier que ses employés étaient aptes à comprendre et répondre à nos questions. Elle nous a également suggéré des modifications, plus précisément quant aux questions portant sur leur processus de recrutement où il a fallu supprimer des étapes qui étaient moins présentes dans leur entreprise, donc moins adaptées. Par la suite, il y a eu une première vague d'entrevues avec les quatre répondants sélectionnés. Comme mentionné auparavant, l'entrevue avec la gestionnaire a duré plus longtemps vu que son questionnaire était composé de plus de questions (voir appendice D). Ensuite, nous avons fait les comptes rendus des entrevues avant de procéder à l'analyse de ces dernières. Cette analyse nous a permis d'élaborer une deuxième

grille d'entrevue nous permettant de compléter certains éléments de questions ou bien d'ajouter carrément des questions supplémentaires qui pouvaient aider à atteindre les objectifs de la recherche. Une fois ce second guide complété, nous l'avons soumis au directeur de recherche, puis à la directrice du recrutement pour approbation. Une fois ce deuxième questionnaire approuvé, nous avons procédé à la deuxième vague d'entrevues de 45 minutes avec les mêmes quatre répondants et avons répété les étapes de retranscription et d'analyse.

3.3.3 Guides d'entrevue

Deux versions du guide d'entrevue ont été faites selon l'information que nous voulions avoir de la directrice et de ses employés. Les versions du guide d'entrevue ont fortement été inspirées de la thèse de Uwizeyemungu (2008). Nous avons d'ailleurs reçu son accord au préalable. Les éléments théoriques des grilles d'entretien ont également été revus à l'aide de notre revue de littérature vu que la recherche de Uwizeyemungu (2008) portait sur les PGIs. Nous avons donc fait des modifications afin qu'elles soient appropriées pour les SIGRH. Deux exemples de guides sont présentés en appendices C et D.

3.3.4 Autres moyens de collecte d'information

Nous avons également recueilli d'autres informations en assistant à une allocution donnée par la directrice du recrutement dans le cadre d'un cours universitaire en SIGRH. Cette dernière portait sur le SIGRH utilisé par son entreprise dans le processus de recrutement et de sélection. La directrice a fait une présentation du portrait de son organisation, de son service ainsi que de l'utilité du SIGRH en place. Nous avons fait un compte rendu de cette présentation afin de pouvoir le consulter ultérieurement. De plus, nous avons eu accès à plusieurs documents de l'entreprise afin de nous imprégner du fonctionnement de leur processus de recrutement et de sélection, mais aussi de leur SIGRH (ex. : présentation *Powerpoint* du SIGRH, modèle du processus étudié, description complète des étapes, liste des responsables de chaque activité). Nous avons également consulté le site web de l'entreprise afin d'en savoir plus sur celle-ci. Le tableau 3.4 résume l'échange d'informations

qu'il y a eu avec l'entreprise, soit par courriel ou en personne. Nous y présentons également la date de l'échange, le type de document concerné, la source de celui-ci et sa description. Dans la prochaine section, nous présenterons le choix des répondants.

Tableau 3.4
Suivi des échanges de renseignements avec l'entreprise

Date	Type de document	Source	Description
11 avr. 2013	Résumé de la présentation de la directrice du recrutement	Directrice du recrutement	Description de l'utilisation du SIGRH dans le processus de recrutement
11 avr. 2013	Présentation <i>Powerpoint</i>	Directrice du recrutement	10 pages, présentation de la directrice, de l'entreprise, de la création du SIGRH, d'une démonstration et des enjeux et décisions de 2013
6 nov. 2013	Site de l'entreprise	Entreprise	Collecte de données secondaires pour la description de l'entreprise
11 nov. 2013	Entrevue semi-structurée	Directrice du recrutement	Entrevue de 2 heures (résumé et fichier audio)
12 nov. 2013	Demande par courriel	Directrice du recrutement	Demande d'information complémentaire à l'entrevue du 11 nov. 2013
23 nov. 2013	Suivi de la demande	Directrice du recrutement	Demande d'information complémentaire à l'entrevue du 11 nov. 2013
26 nov. 2013	Courriel reçu	Directrice du recrutement	3 documents sur le processus de recrutement
24 jan. 2014	Courriel reçu	Directrice du recrutement	Processus de recrutement validé
29 jan. 2014	Entrevue semi-structurée	Employé du recrutement (1)	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)
6 fév. 2014	Entrevue semi-structurée	Employé du recrutement (2)	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)
6 fév. 2014	Entrevue semi-structurée	Employé du recrutement (3)	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)
12 mar. 2014	Courriel reçu	Directrice du recrutement	Information complémentaire reçue
15 avr. 2014	Entrevue semi-structurée	Directrice du recrutement	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)
17 avr. 2014	Entrevue semi-structurée	Employé du recrutement (1)	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)
22 avr. 2014	Entrevue semi-structurée	Employé du recrutement (2)	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)
22 avr. 2014	Entrevue semi-structurée	Employé du recrutement (3)	Entrevue de 45 minutes (résumé et fichier audio)

3.3.5 Sélection des répondants : l'échantillonnage

Une technique d'échantillonnage est le moyen utilisé pour sélectionner l'échantillon le plus adéquat pour une recherche, soit : « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies (Royer et Zarlowski, 2007, p. 204). » Nous emploierons la technique de type non probabiliste, plus précisément la stratégie de l'échantillon par choix raisonné pour la sélection de nos répondants. Toujours selon Royer et al. (2007, p. 213), cette dernière permet « de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, ainsi, de garantir plus facilement le respect de critères exigés par certains designs de recherche tels que l'homogénéité. » Cette méthode repose sur des raisons théoriques et n'est donc pas aléatoire et permet de choisir des catégories théoriques nécessaires pour notre devis de recherche, soit pour l'étude de cas unique (Eisenhardt, 1989). Ce choix ne nécessite pas de protocole précis pour la composition de l'échantillon, ce qui nous a permis de gagner du temps (Eisenhardt, 1989).

Dans le cas de notre entreprise, nous avons sélectionné quatre répondants qui seront interviewés soit la directrice du service, ainsi que trois employés du Service de recrutement. Dans la prochaine section, nous allons faire une brève description des critères d'échantillonnage de ces répondants.

3.3.6 Critères d'échantillonnage des répondants

Hlady Rispal (2002, p. 86) mentionne l'importance de répondre à cinq critères pour l'étude de cas unique soit la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte ainsi que la prise en compte de l'objectif de recherche. Voici ce qu'elle dit concernant ces derniers :

Les critères d'échantillonnage théorique prédéfinis s'appliquent à l'avance au sein de chaque cas étudié. Les personnes sélectionnées doivent être rattachées de près au problème étudié (représentativité théorique); elles doivent être diversifiées afin de contraster au maximum de perceptions et actions des individus et les situations (variété); elles doivent être regroupées en unités d'analyse pour permettre la confrontation de

points de vue en fonction du rôle détenu dans la situation de gestion analysée (équilibre); elles doivent être ouvertes à la démarche et ne pas refuser de livrer l'information (potentiel de découverte); elles sont enfin sélectionnées selon l'objectif de recherche privilégié (prise en compte de l'objectif de recherche) (Hlady Rispal, 2002, p. 86).

Nous allons donc reprendre ces critères un à un afin de nous assurer que notre échantillon les respecte bien. Au niveau de la représentativité théorique, les répondants choisis utilisent quotidiennement le SIGRH depuis au moins six mois. De plus, ils travaillent tous directement et principalement pour le Service de recrutement et de sélection, vu que c'est le processus de ce service qui sera analysé. En ce qui concerne la variété, nous avons tenté de prendre le plus de profils différents possible (Hlady Rispal, 2002, p. 86). Nous présentons d'ailleurs le portrait démographique des répondants dans le tableau 3.5. Comme toutes les employées sont des femmes, il nous a été impossible de choisir un répondant masculin. Pour le reste, l'ancienneté, le poste occupé ainsi que la formation scolaire des répondants sont diversifiés. En effet, les répondants ont respectivement 9, 5, 3, 2 ans et demi d'ancienneté dans l'entreprise et ont 9, 5, 15 et 5 ans d'ancienneté dans le secteur du recrutement et de la sélection. Aucun d'entre eux n'occupe le même poste et leur formation est très variée comme nous le verrons dans le chapitre réservé à la présentation des résultats.

En matière d'équilibre (Hlady Rispal, 2002, p. 86), nous avons choisi des répondants qui ont des tâches et des rôles différents, par exemple, la directrice de recrutement, l'adjointe administrative du service ou encore une conseillère en recherche de talents. De plus, nous ferons l'analyse des réponses en comparant les points de vue des répondants entre eux afin de voir ce qui peut être divergent ou similaire. La directrice a-t-elle la même perception de la situation que ses employés? La conseillère en recherche de talents a-t-elle un point de vue contraire? Quant au potentiel de découverte, il va sans dire que nous nous sommes assurés que les répondants participaient à l'étude de façon volontaire (Hlady Rispal, 2002, p. 86). Ils ont été informés des objectifs de recherche, de la méthodologie employée, des considérations éthiques et des avantages qu'ils pouvaient en retirer. Ils ont également été avertis que leur participation se faisait sur une base volontaire et qu'ils pouvaient se retirer de l'étude à tout moment du processus. À cet effet, nous leur avons fait signer un formulaire d'information et de consentement présenté en appendice E. Enfin, nous avons pris en compte les objectifs de

recherche lors de la sélection des candidats (Hlady Rispal, 2002, p. 86). Nous avons demandé à la gestionnaire l'organigramme de son département, mais elle n'en avait pas de formel au moment de l'étude. Comme mentionné précédemment, les répondants étaient des utilisateurs habituels du SIGRH et connaissaient bien le processus étudié, ils pouvaient donc nous transmettre l'information nécessaire concernant nos objectifs. Nous avons également fourni la grille d'entrevue aux répondants avant nos entretiens afin qu'ils puissent se familiariser avec les questions qu'elle contenait. Ceci termine donc la description de la conduite de l'étude de cas. Nous allons poursuivre avec quelques précisions sur l'analyse des résultats.

Tableau 3.5
Portrait démographique des répondants

Répondants (n=4)		
	Variables	Nombre
Sexe	Masculin	0
	Féminin	4
Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 6 mois	0
	6 mois à 12 mois	0
	13 mois à 36 mois	2
	37 mois à 60 mois	0
	61 mois et plus	2
Ancienneté dans le secteur du recrutement et de la sélection	0 à 36 mois	0
	36 à 72 mois	2
	84 à 120 mois	1
	Plus de 120 mois	1
Poste occupé	Directrice du recrutement	1
	Adjointe au recrutement	1
	Conseillère en recherche de talents	1
	Recruteuse en gestion de projet	1
Formation scolaire la plus élevée	Secondaire	0
	Collégiale - technique	2
	Université - certificat	1
	Université - baccalauréat	0
	Université - maîtrise	1

3.4 L'analyse des résultats

Dans cette section, nous allons traiter de divers sujets liés à l'analyse des données soit l'opérationnalisation des variables, le codage des données ainsi que de leur interprétation.

3.4.1 Opérationnalisation des variables

Nous avons discuté, dans le cadre théorique, des variables de flexibilité, d'intégration et de transversalité du système. Nous allons maintenant décrire l'opérationnalisation de ces variables élaborée par Uwizeyemungu (2008) étant donné que notre guide d'entrevue s'appuie fortement sur ces éléments. L'opérationnalisation est l'étape où le chercheur doit : « à partir des théories qu'il construit et des hypothèses qu'il formule (plan conceptuel), rendre concrets les concepts compris dans sa théorie [...] afin qu'ils deviennent manipulables et mesurables (plan concret) (Hess et al., 2000, p. 56). » Comme notre recherche ne porte pas sur un PGI et le processus de production, comme c'était le cas pour Uwizeyemungu (2008), nous avons donc adapté les questions d'entrevue s'y rapportant afin qu'elles soient axées sur le processus de recrutement et de sélection ainsi que sur les SIGRH.

Selon Hess et al., (2000, p. 60), un chercheur désireux d'entamer le processus d'opérationnalisation de ces variables peut fonder celle-ci sur la littérature existante. C'est d'ailleurs ce qu'a fait Uwizeyemungu (2008) dans sa thèse. Uwizeyemungu (2008, p. 67) a réussi à opérationnaliser la flexibilité en joignant les outils de mesure provenant de deux recherches, soit celle de Golden et Powell (2000) et celle de Byrd et Turner (2000). Il a conservé les dimensions temporelles et de variété de Golden et al. (2000) ainsi que les dimensions humaines et de modularité de Byrd et al. (2000). Certaines dimensions n'ont pas été retenues étant donné qu'il s'est retrouvé tantôt devant une répétition de concepts similaires, plus tard devant des éléments qu'il a qualifiés comme étant plutôt secondaires (Uwizeyemungu, 2008, p. 67). Nous allons donc décrire succinctement les dimensions et les mesures opérationnelles conservées. La figure 3.3 réalisée par Uwizeyemungu (2008, p. 67)

explique visuellement comment les dimensions se reflètent au travers des mesures opérationnelles spécifiques à chacune d'elles.

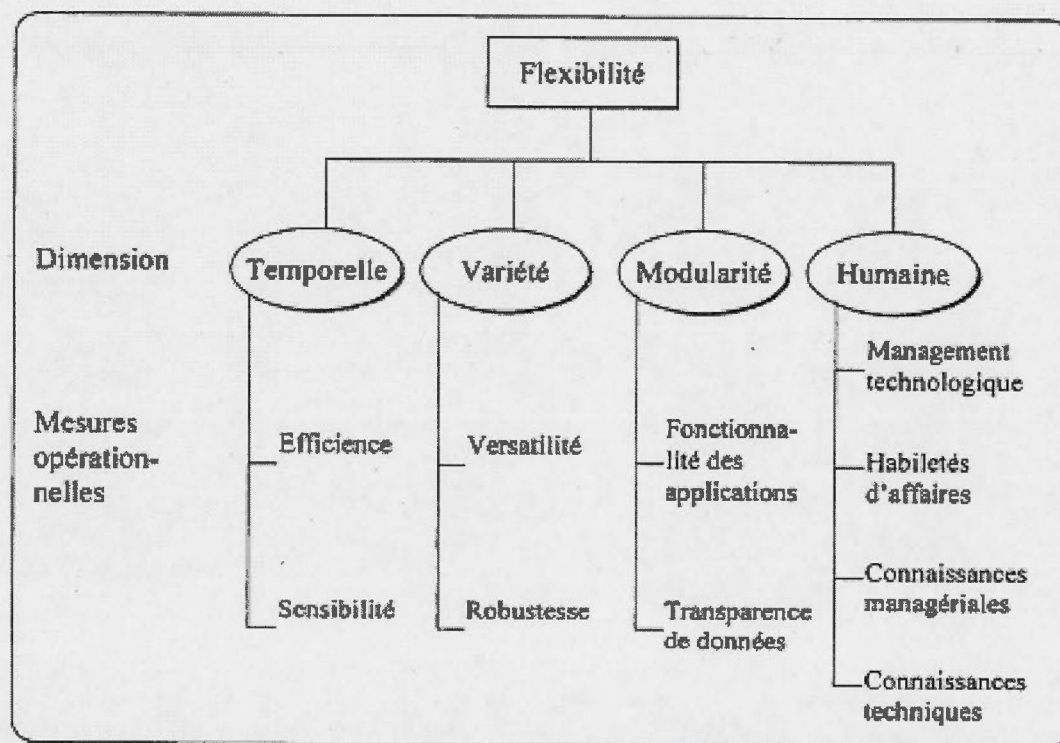


Figure 3.3 Dimensions et mesures opérationnelles de la flexibilité. (Tirée de Uwizeyemungu, 2008, p. 67.)

La dimension temporelle « peut être décrite en termes de période de temps qu'il faut à une organisation pour répondre aux changements environnementaux³⁷ (Golden et al., 2000, p. 377). » Elle comprend les mesures d'efficacité et de sensibilité. L'efficacité est : « l'habileté à maintenir une uniformité de certaines mesures de performance, telles que le rendement ou la qualité, dans une gamme de production possible (Golden et al., 2000, p. 379). » La sensibilité est la : « capacité à répondre aux changements dans un laps de temps approprié (Golden et al., 2000, p. 379). »

³⁷ Traduction libre de : « can be described in terms of the length of time that it takes an organisation to respond to environmental changes. »

La dimension de variété représente « le nombre d'options qu'une organisation rend disponible pour le changement qui était prévu et le nombre d'options qu'elle a de disponible pour réagir au changement imprévu³⁸ (Golden et al., 2000, p. 376). » Elle comprend les mesures de versatilité et de robustesse. La versatilité est : « la mesure dans laquelle l'organisation s'est planifiée en fonction de, et peut répondre, au changement environnemental (Golden et al., 2000, p. 379). » La robustesse est la : « capacité à répondre avec succès aux changements environnementaux imprévus (Golden et al., 2000, p. 379). La dimension de modularité est la :

combinaison de deux dimensions de l'infrastructure technique des TI. Ces deux dimensions sont la fonctionnalité des applications et la transparence des données. Ces deux dimensions sont associées au matériel, logiciels et données de l'organisation. De plus, les logiciels d'application et de données travaillent notamment ensemble de manière à ce qu'il ne soit pas facile de les séparer l'un de l'autre³⁹ (Byrd et al, 2000, p. 194).

La dernière dimension, soit la dimension humaine est : « l'ensemble des compétences acquises par les membres de l'organisation qui favorise les changements rapides et faciles aux systèmes d'information⁴⁰ (Byrd et al, 2000, p. 156). » Elle comprend le management technologique, les habiletés d'affaires, les connaissances managériales et les connaissances techniques. Le management technologique : « se rapporte à la capacité de l'organisation à déployer les TI de la manière la plus efficace possible pour l'appui des stratégies d'affaires (Byrd et al, 2000, p. 172). » Les habiletés d'affaires sont la : « capacité de personnel des TI à comprendre les processus d'affaires qu'ils doivent soutenir et à appliquer la solution technique appropriée à un problème d'affaire donné (Byrd et al, 2000, p. 172). » Les connaissances managériales : « réfèrent à l'importance du personnel des TI ayant des compétences et des

³⁸ Traduction libre de : « the number of options that an organisation has open to it for change that was foreseen and the number of options it has available to react to unforeseen change. »

³⁹ Traduction libre de : « The modularity factor is also a combination of two dimensions of the technical IT infrastructure. These two dimensions are application functionality and database transparency. Both of these dimensions are associated with hardware, software, and data in the organization. Additionally, software applications and data typically work together in a manner that it is not easy to separate one from the other. »

⁴⁰ Traduction libre de : « Set of skills possessed by organization members that promotes quick and easy changes to information systems. »

connaissances à assumer des rôles en dehors de leur domaine de formation ou de compétences original (Byrd et al, 2000, p. 172). » Enfin, les connaissances techniques : « sont un ensemble de mesures de capacités techniques, tels que la programmation, la compréhension du processus de développement de logiciels, et la connaissance de fonctionnement des systèmes (Byrd et al, 2000, p. 172). » Les questions portant sur chacune des mesures figurent en appendice D dans le guide d'entrevue de la directrice du recrutement.

Quant à la caractéristique d'intégration, Uwizeyemungu (2008, p. 58) a établi des mesures opérationnelles grâce aux travaux adaptés de Prosser et Ossimitz (2000). À cet effet, il explique sa méthode en disant que :

les niveaux d'intégration pourront être mesurés par l'estimation de l'importance des échanges d'informations, de données et de documents qui se font via le système ERP entre les différents paliers hiérarchiques (intégration verticale), les différentes fonctions (intégration horizontale) et entre l'organisation et ses partenaires immédiats (chaîne de valeur, réseau) (intégration inter-organisationnelle ou extra-organisationnelle) (Uwizeyemungu, 2008, p. 60).

Dans le cas qui nous intéresse, nous avons posé des questions quant à l'importance de l'utilisation du SIGRH dans les échanges entre le service du recrutement, les gestionnaires intermédiaires et la haute direction (intégration verticale), entre le service du recrutement et les autres services (intégration horizontale) ainsi qu'entre le service de recrutement et ses principaux partenaires d'affaires (intégration extra-organisationnelle).

Ensuite, Uwizeyemungu (2008, p. 69) s'appuie sur l'étude de Forsberg, Nilsson et Antoni (1999) pour opérationnaliser la transversalité. Forsberg et al. (1999) soulignent l'importance de neuf attributs qui peuvent caractériser la transversalité. Cela nous permet de connaître dans quelle mesure le SIGRH met ces attributs en valeur. Plus il le fera, plus grand sera son niveau de transversalité, et vice versa. Nous avons repris le graphique de Uwizeyemungu (2008, p. 69) qui montre la manière dont l'orientation-processus peut se traduire en divers impacts (attributs). Ces attributs sont : « l'utilisation d'un langage commun, le focus client (*customer focus*), la coopération, une vue holistique (*big-picture view*), la réduction de coûts, la réduction de délais, l'amélioration de l'apprentissage, la standardisation et la coordination

(Uwizeyemungu, 2008, p. 69) ». Dans notre cas bien précis, le processus opérationnel dont il est question est le recrutement et la sélection.

Ces trois variables, soit la flexibilité, l'intégration et la transversalité, ont été traduites en questions dans le guide d'entrevue présenté en appendice D. Nous avons gardé le même genre de questions adapté à la réalité des SIGRH et du processus étudié. Nous les avons fait valider par le directeur de recherche de ce présent mémoire. Dans le cas de la transversalité, nous avons ajouté cinq questions qui selon nous permettaient de mieux capter l'importance de certains attributs.

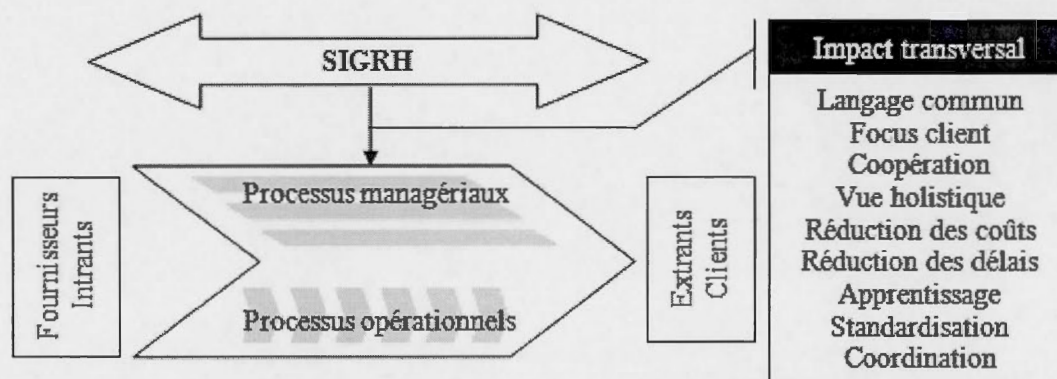


Figure 3.4 L'impact des attributs de la transversalité sur les processus organisationnels. (Adaptée de Uwizeyemungu, 2008, p. 69.)

3.4.2 La codification des données brutes

Lors des entrevues, une quantité phénoménale d'informations peut ressortir de la discussion avec les répondants. Mais cela ne s'arrête pas là. Il en va de même lors de la réécoute des entrevues et de la relecture des comptes rendus de ces dernières (Van Maanen, 1988). Afin de faciliter ce processus d'analyse d'information, il est primordial de procéder à la codification des données.

La codification, c'est :

un outil spécialement utile pour des fins de réduction de données et avoir une grille de codes en appendice permet de faciliter une réplique ou une extension d'une étude donnée en plus de permettre au lecteur de voir le lien logique entre le modèle théorique et les codes (Dubé et al., 2003, p. 616)⁴¹.

Selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2003, p. 455), la codification des données se fait en deux étapes, soit le découpage du contenu de l'entrevue en unités d'analyse et son regroupement au sein de catégories liées au sujet de recherche. Nous avons donc procédé à une liste de codes prédéfinis pour l'analyse des données en fonction de nos objectifs de recherche et en fonction de notre connaissance du terrain (Hlady Rispal, 2002, p. 157). Ces codes ont été extraits des guides d'entrevues afin de permettre l'arrimage entre les questions posées et les codes des résultats obtenus, soit des réponses des répondants. Cette liste est présentée au tableau 3.6. À chaque question, un code a été attribué comme le montre les grilles d'entrevues en appendice C et D. Cela nous a permis d'accélérer le processus d'analyse, d'éviter certains biais et de valider nos interprétations (Dubé et al., 2003, p. 616).

⁴¹ Traduction libre de : « especially useful tool for data reduction purposes and having a coding scheme in an appendix helps to facilitate a replication or an extension to a given study and allows the reader to see the logical link between the theoretical model and the codes. »

Tableau 3.6
Codes prédéfinis pour l'analyse des données

Codes hiérarchisés (Items)	Code	Codes hiérarchisés (Items)	Code
1. Adoption SIGRH	ADS	4.1.2. Réception nouvelles candidatures	SPR-REC-RECE
1.1. Choix du système	ADS-CH	4.2. Processus de réception à une demande	SPR-RECE
1.2. Objectif d'adoption	ADS-OBJ	4.2.1. Besoin	SPR-RECE-BES
2. Ancien système (AS)	ANS	4.2.2. Match	SPR-RECE-MAT
2.1. Caractéristiques	ANS-CAR	4.2.3. Close	SPR-RECE-CLO
2.2. Limites AS	ANS-LIM	5. Contexte	CON
3. Caractéristiques SIGRH	CAR	5.1. Contexte organisationnel	CON-ORG
3.1. Système	CAR-SYS	5.2. Contexte du Service recrutement	CON-DEP
3.1.1. Type de technologie	CAR-SYS-TT	5.3. Contexte global	CON-GL
3.1.2. Alternatives	CAR-SYS-ALT	6. Effets SIGRH	EFF
3.1.3. Intégration	CAR-SYS-INT	6.1. Effets automationnels	EFF-AUTO
3.1.3.1. Verticale	CAR-SYS-INT-VER	6.2. Effets informationnels	EFF-INFO
3.1.3.2. Horizontale	CAR-SYS-INT-HOR	6.3. Effets transformationnels	EFF-TRANF
3.1.3.3. Extra-organisationnelle	CAR-SYS-INT-EXT	7. Indicateurs de performance	IND
3.1.4. Flexibilité	CAR-SYS-FLEX	7.1. Financier	IND-FIN
3.1.5. Transversalité	CAR-SYS-TRAN	7.2. Opérationnel	IND-OPE
3.2 Couverture fonctionnelle	CS-CF	7.3. Social	IND-SOC
3.3 Utilisation	CS-UT	7.4. Autres	IND-A
3.4 Gestion	CS-GES	8. Description du répondant	REP
4. Sous-processus de recrutement	SPR	9. Perception du SIGRH implanté	PER
4.1. Processus de recherche	SPR-RECH	10. Projet d'implantation	IMP
4.1.1. Recherche de nouvelles candidatures	SPR-REC-RECH		

3.4.3 L'interprétation des données

Après avoir terminé les entrevues, nous avons interprété les réponses et nous avons donné un sens aux données primaires et secondaires collectées. Nous avons utilisé l'analyse textuelle verticale et horizontale et avons employé la méthode de preuve par la chaîne logique. Nous avons analysé nos notes sur le terrain et avons utilisé des techniques de présentations visuelles des résultats afin de faciliter la compréhension de ces derniers. Nous avons fait une comparaison entre notre analyse et la littérature pour enfin terminer avec la validation des résultats par la directrice du recrutement. Nous parlons brièvement de ce processus d'interprétation dans les prochaines lignes.

Hlady Rispal (2002, p. 149) propose de faire une analyse verticale, puis horizontale pour chaque résumée d'entrevue. Voici comment il qualifie ces méthodes.

L'analyse verticale est un traitement intra-texte, c'est-à-dire conduit au sein d'un même texte. Il permet de voir comment le répondant a abordé, et selon quel schéma, l'ensemble des catégories prévues dans la grille. Par exemple, le chercheur retrace l'ordre d'apparition des thèmes, puis se concentre sur les catégories les plus souvent évoquées ou omises par le répondant. Enfin, il établit une fiche de synthèse sur chaque entretien. L'idée est que chaque texte, dans sa singularité, est porteur de thèmes empiriques sur lesquels pourra ensuite s'appuyer l'analyse théorique (Hlady Rispal, 2002, p. 149).

Il s'agit d'une opération transversale (analyse horizontale) qui a pour but d'établir comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des acteurs. Cette analyse est précieuse parce qu'elle constitue la base d'une analyse plus large conduite avec l'ensemble des matériaux colligés et des théories utilisées par la suite. On repère ainsi les différents thèmes empiriques évoqués par les acteurs, on compare la richesse du vocabulaire utilisé, le nombre de synonymes employés selon les thèmes, les enchaînements les plus courants entre les thèmes, leur hiérarchisation, etc (Hlady Rispal, 2002, p. 150).

Nous avons donc procédé à ces deux types d'analyse pour les entretiens. Nous avons élaboré les comptes rendus et fiches de synthèse pour chaque entretien où les citations des répondants ont été classées par code (Hlady Rispal, 2002, p. 149). De cette façon, nous avons pu comparer les résultats pour chaque code identifié. Par la suite, nous avons réalisé une fiche synthèse globale avec les codes et citations de chacun (Hlady Rispal, 2002, p. 149). Notre liste de codes a été modifiée au fur et à mesure que nous trouvions que des catégories devaient s'ajouter, ou au contraire, être retirées, car moins pertinentes. À la fin de l'analyse individuelle des comptes rendus des répondants, nous avons comparé les résultats obtenus entre eux, comme nous l'aurions fait dans une analyse inter-cas (Hlady Rispal, 2002, p. 183). La comparaison des résultats nous a permis d'aller chercher une plus grande richesse d'analyse, soit en faisant ressortir des similitudes et différences dans chacun des discours (Hlady Rispal, 2002, p. 150). Cela allait tantôt nous permettre de renforcer certaines conclusions, ou au contraire, plus tard nous faire voir à quel point certains avis pouvaient être mitigés (Hlady Rispal, 2002, p. 183). Cette analyse a été possible considérant le fait que les grilles d'entretien et la grille de codification étaient les mêmes pour tous les répondants (Hlady Rispal, 2002, p. 183). Il est à souligner que la directrice a dû répondre à plus de questions que ses employés (par ex. : sur le contexte global de l'entreprise). Ceci étant dit, elle a tout de même répondu aux mêmes questions que ces employés. Ce sont donc les

données de ces mêmes questions qui ont été comparées. Dans la même veine, lors de la présentation des résultats, nous avons utilisé quelques citations lorsque celles-ci venaient appuyer ce que nous avons conclu (Dubé et al., 2003, p. 620). Cela a également l'avantage de permettre au lecteur de notre recherche d'avoir son propre jugement sur certains éléments de l'analyse (Dubé et al., 2003, p. 625).

En outre, nous avons utilisé la méthode de preuve de la chaîne logique suggérée par Benbasat et al. (1987) et Yin (1994). Cela consiste à fournir un maximum de détails sur les étapes de la méthodologie de la recherche de sorte qu'un autre chercheur pourrait arriver à décrire du début à la fin, soit de la question de recherche jusqu'aux conclusions, toutes les étapes de la recherche qui ont été réalisées (Yin, 1994). Si cet autre chercheur procédait à la même étude de cas, il devrait donc arriver aux mêmes résultats (Yin, 1994). Nous avons donc mis beaucoup d'efforts dans la description des étapes de notre méthodologie.

Nous avons aussi procédé à de la prise de notes durant les entrevues, mais également après celles-ci, sur ce que nous avons pu observer, par exemple, ce que pouvait signifier le langage non verbal du répondant, ce que nous avons pu retenir principalement des réponses recueillies, de l'atmosphère de l'entrevue, etc (Dubé et al., 2003, p. 616). Ces notes ont toutes été analysées avec soin afin de voir un autre angle de ce qui avait été recueilli comme données et ce qui aurait pu influencer les répondants (Dubé et al., 2003, p. 616).

Paré (2004) suggère aussi des techniques de présentations visuelles des résultats pour les études de cas, ce qui favorise une meilleure compréhension de ces derniers. Suite à ces recommandations, nous avons donc présenté nos résultats sous forme de tableaux et de figures lorsque cela était pertinent, c'est-à-dire lorsque cela permettait d'avoir un point de vue globale des résultats (Miles et Huberman, 1994). Également, certaines figures présentées l'ont été sous forme de cartes de réseaux causales (*causal map networks*), plus spécifiquement lorsque nous voulions démontrer les liens qui existent entre des effets du SIGRH sur certains IPs (Miles et al., 1994). Ces liens ont été extraits directement des comptes rendus des entrevues avec les répondants.

Une fois bien avancés dans notre analyse, nous avons procédé à la comparaison des résultats avec la littérature, soit celle qui allait dans le même sens de nos données, mais aussi avec celle qui allait en sens opposé, comme le suggère Eisenhardt (1989, p. 544). Cela nous a permis d'augmenter la validité interne, en plus d'aller chercher un certain niveau de généralisation (Eisenhardt, 1989, p. 533). Ce processus de comparaison s'est fait autant durant la période de collecte de données, qu'après celle-ci afin de maximiser le nombre de liens trouvés. Cette étape a été combinée aux principes de saturation théorique. Nous avons donc continué de chercher des liens entre nos résultats et les écrits scientifiques jusqu'à ce que nous atteignons une saturation satisfaisante, c'est-à-dire lorsqu'il n'y avait plus vraiment de liens intéressants à faire avec ce que nous trouvions dans la littérature (Hlady Rispal, 2002, p. 188).

En dernier lieu, afin de pouvoir faire corroborer notre interprétation, nous avons fait lire et approuver nos résultats par la directrice du Service de recrutement et de sélection étant donné qu'elle était la mieux placée pour nous donner ses impressions sur notre analyse et nos conclusions comme le suggèrent Devers (1999), Patton (1999) et Yin (1994).

Les techniques d'analyse des données ayant été présentées, nous allons maintenant traiter des qualités de la recherche et de la rédaction du rapport final.

3.5 Qualité de la recherche et rédaction du rapport final

3.5.1 Crédibilité, transférabilité, cohérence et confirmabilité de la recherche

Les critères de qualité en recherche dépendent du positionnement épistémologique du chercheur (Girod-Séville et Perret, 1999). Comme nous avons adopté un positionnement constructiviste, nous allons présenter la validité interne, la validité externe, la fiabilité ainsi que l'objectivité de notre recherche, ce que Guba et Lincoln (1994) nomment respectivement la crédibilité, la transférabilité, la cohérence et la confirmabilité.

La crédibilité est « la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation (Glaser et Strauss, 1967, p. 379). » Nous avons apporté une attention particulière à la crédibilité qui veut que nous nous assurions que les conclusions tirées de notre recherche soient vraies (Bryman et Bell, 2007). Afin d'augmenter la crédibilité, plusieurs moyens ont été pris pour limiter les biais possibles tout au long de la recherche, plus précisément lors de la collecte et de l'analyse des données. Lors de la collecte de données, nous avons procédé à l'enregistrement des entrevues, à la codification rigoureuse des données recueillies ainsi qu'à la révision de l'interprétation des résultats par d'autres experts (Gagnon, 2005, Yin, 2003). Une fois les résultats analysés, nous avons demandé aux répondants de les valider. De plus, nous avons réalisé une triangulation de données avec des sources d'informations secondaires (ex. : documents organisationnels, observations, rapports de performance) en plus de considérer des explications rivales (Miles et al., 2003, Hlady-Rispal, 2002). Nous avons également visé la saturation de données, en gardant la flexibilité d'augmenter le nombre d'entrevues jusqu'à ce qu'on « ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie (Royer et al., 2007, p. 232). » Dans notre cas, les quatre répondants choisis ont permis d'obtenir la saturation sans que nous ayons besoin d'augmenter le nombre de répondants. En outre, nous avons veillé à ce que divers profils de répondants puissent participer aux entrevues afin d'avoir des perspectives différentes soit en sélectionnant divers types d'emploi.

La transférabilité est le « degré de généralisation des résultats d'une recherche à d'autres populations, lieux et périodes de temps ayant les mêmes caractéristiques (Cook et Campbell, 1979, p. 37). » Certains auteurs rapportent la difficulté de généraliser à d'autres organisations les résultats obtenus ainsi que la difficulté d'obtenir un nombre suffisant de données lors d'une étude de cas (Fortin, 2005). En fait, les auteurs qui critiquent la généralisation des résultats des études de cas mettent l'accent sur la généralisation statistique de l'étude, mais omettent de considérer la généralisation analytique. Les propos de Yin (2003, p. 10) décrivent très bien la situation :

La réponse brève est que l'étude de cas, comme les expérimentations, est généralisable à des propositions théoriques et non pas à la population ou à des univers. En ce sens que

l'étude de cas, comme les expérimentations, ne représente pas un « échantillon », et en réalisant une étude de cas, votre but sera d'étendre et de généraliser les théories (généralisation analytique) et non pas d'énumérer des statistiques (généralisation statistique⁴²).

Nous avons donc élaboré un cadre théorique plus large avant de faire la collecte des données afin de permettre la généralisation analytique. Nous avons également pris soin de détailler le contexte spécifique et général de l'organisation (Halldorsson et Aastrup, 2003). Lorsque le contexte est suffisamment détaillé, cela facilite le processus de généralisation avec une autre entreprise ayant des caractéristiques contextuelles semblables (Halldorsson et Aastrup, 2003). De plus, nous avons confronté nos résultats avec les théories existantes retrouvées dans la littérature (Miles et al., 2003). Cela nous a donc permis de voir si nos résultats avaient préalablement été observés. Si ce n'était pas le cas, nous avons pu nous poser les questions que cela engendrait.

En matière de cohérence des résultats, nous parlons de leur reproductibilité (Glaser et Strauss, 1967), c'est-à-dire du fait que d'autres chercheurs puissent arriver aux mêmes résultats que nous dans l'éventualité où ils reproduiraient exactement les mêmes procédures de recherche (Yin, 1994). Afin que notre étude réponde à ce critère de qualité, nous nous sommes assurés d'opérationnaliser au mieux les étapes de notre recherche (Yin, 2003). Nous avons donc détaillé le plus possible chaque étape de la méthodologie de recherche et avons élaboré un protocole d'analyse des résultats. Nous avons d'ailleurs fourni en appendices C et D les deux guides d'entrevue qui ont été utilisés pour la première vague d'entrevues.

L'objectivité ou la confirmabilité d'une recherche est l'assurance que les conclusions du chercheur représentent réellement les résultats de l'étude menée et non pas ses propres biais (Halldorson et Aastrup, 2003). Pour nous assurer de l'objectivité de notre étude, nous avons suivi deux recommandations de Yin (1994) qui sont l'utilisation de diverses sources d'évidence et la relecture du mémoire par les informateurs clés. Nous avons déjà parlé plus

⁴² Traduction libre de : « The short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiments, does not represent a "sample", and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization) »

haut de la triangulation de données où nous avons eu recours à des sources d'informations primaires et secondaires. Par la suite, notre étude a été révisée par des experts dans le domaine concerné, mais aussi par la directrice du recrutement de l'entreprise ABCD afin de voir si l'étude représentait bien la réalité de l'organisation. Le nom ABCD est un nom fictif afin de préserver l'anonymat de l'entreprise. Ayant présenté tout ce qui est nécessaire pour bien comprendre la façon dont notre étude a été menée, nous avons gardé la section suivante pour l'éthique de la recherche.

3.5.2 L'éthique de la recherche

Par souci éthique et pour mettre les répondants en confiance, l'intervieweur a suivi une formation sur l'éthique en recherche afin d'obtenir une certification éthique qui est obligatoire pour faire le mémoire avant de procéder aux entretiens (UQAM, 2013). Le certificat éthique est d'ailleurs présenté en appendice E. Les répondants ont été mis au courant des avantages de leur participation soit la production d'un diagnostic de leur SIGRH, des conseils permettant une meilleure gestion des bénéfices potentiels de leur système, la possibilité de se comparer avec d'autres entreprises, la participation au processus de création de connaissances et la possibilité de mettre en rapport l'exploitation d'un SIGRH et les indicateurs de performance du processus de recrutement et de sélection. Ils ont aussi été informés qu'ils pouvaient se retirer de l'étude à tout moment vu que leur participation était volontaire. À cet effet, chaque personne interviewée a signé un formulaire de consentement stipulant qu'ils étaient bel et bien volontaires.

Les formulaires de consentement, documents et enregistrements seront conservés dans les bureaux des chercheurs sous clé durant 5 ans comme l'exige le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Les formulaires de consentement seront conservés séparément des données. Seulement des parties des entrevues sont citées pour appuyer l'analyse. Elles l'ont été de sorte qu'il est impossible d'associer celles-ci à des informations démographiques permettant l'identification des répondants. Les répondants ont été encouragés à poser toutes les questions qu'ils avaient sur l'étude et auront accès aux résultats dès que le mémoire sera terminé. Nous nous sommes engagés à garder

l'anonymat de l'entreprise et de toute personne ayant participé à ce projet de recherche. Nous n'avons cité que les titres de poste ou de fonction de façon très générale, ce qui ne permet pas de lier ces derniers à une entreprise ou personne spécifique. Ce faisant, aucun nom n'est cité dans ce mémoire, que ce soit pour l'entreprise, les gestionnaires et les employés. En outre, les seules personnes qui auront accès aux comptes rendus des entrevues sont les membres de l'équipe de recherche, soit l'étudiante et le directeur de recherche. Également, les comptes rendus des entrevues ont été codifiés (A1, A2, B1, etc.) de sorte qu'il n'y a pas de noms sur les formulaires afin d'augmenter la sécurité liée à ces documents. Il n'y a donc aucun risque pour les répondants à l'étude vu qu'il n'y a aucune possibilité qu'ils soient retracés.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats. Hlady Rispal (2002, p. 209) souligne l'importance de détailler le contexte de l'entreprise faisant l'objet d'une étude de cas unique, vu que la présentation des résultats est influencée par les particularités de celui-ci. Nous avons donc accordé un espace important dans cette section quant aux spécifications contextuelles de l'entreprise ABCD et aux réalités du système qu'elle utilise. Également, nous allons faire la présentation des résultats en faisant des parallèles lorsque nécessaire avec les notions préalablement explicitées dans le cadre théorique (Hlady Rispal, 2002, p. 210). En outre, nous allons ajouter des extraits d'entrevues lorsque ceux-ci peuvent faciliter la compréhension ou apporter de la validité aux éléments traités. Les répondants sont des individus ayant des expériences et responsabilités différentes, ce qui peut expliquer qu'ils ont leur propre compréhension de certains éléments étudiés. Il est donc intéressant de pouvoir présenter en quoi leurs discours se rejoignent ou s'opposent, si cela se produit. Les résultats nécessitant une interprétation plus poussée seront discutés dans le chapitre V, soit dans l'analyse des résultats. Dans ce chapitre, nous allons nous en tenir aux données factuelles.

4.1 Présentation des résultats issus des données secondaires

4.1.1 Présentation de l'entreprise visitée

Depuis sa fondation en 2000, l'entreprise canadienne ABCD opère dans l'industrie du service-conseil et des solutions d'affaires en TI. Elle se spécialise plus précisément dans le conseil, les services d'infonuagique et les solutions d'impartition. La première activité comprend des conseils d'architecture et de technologie, de gestion de projets et des services TI. La seconde concerne la surveillance centralisée des services d'affaires et de la virtualisation de postes de travail et d'applications. Quant à la dernière activité, elle touche les fonctions TI et d'affaires ainsi que la gestion de l'infrastructure. L'entreprise compte environ 215 employés, soit 165 employés réguliers et 55 pigistes. Son équipe de direction est composée de 8 membres. Son chiffre d'affaires annuel en 2013 était de 25 M\$. ABCD est donc une PME si on se réfère à la définition qu'en donne Industrie Canada : « [...] les petites et moyennes entreprises (PME) sont les exploitations commerciales (à but lucratif) comptant moins de 500 employés et ayant des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars (2012). » La forme juridique de l'entreprise est une société par actions, c'est-à-dire : « une personne morale à but lucratif distincte de ses actionnaires et des personnes qui la dirigent. Elle est dirigée par un conseil d'administration élu par les actionnaires (Services Québec - Entreprises, 2014). » Toujours selon leur site web, les services qu'ils offrent touchent les entreprises dans les secteurs d'activité de services financiers et assurances, de services de santé, de services gouvernementaux, de médias et télécommunication, entre autres choses. Leur brochure corporative souligne que les services offerts touchent aux besoins de consultation, de prestations de ressources, de solutions clés en main ou tout simplement d'accompagnement.

4.1.2 Mission, valeurs, culture et objectifs organisationnels

L'entreprise ABCD met l'accent sur son service à la clientèle. Elle désire que ses clients puissent être plus que comblés par les services qu'elle offre, lesquels doivent être innovateurs. Elle a pour mission d'offrir du soutien dans la gestion des TI aux entreprises dans les activités

que nous avons mentionnées préalablement. ABCD préconise comme valeur l'innovation, l'audace, la responsabilité, la formation continue, le service à la clientèle au travers de la livraison des résultats ainsi que l'exécution des tâches. Le travail d'équipe est également une valeur forte qui est la base même de leur leadership. Cela va de pair avec le respect mutuel, la nécessité d'une communication transparente et les liens de confiance entre les individus. À cela s'ajoute une dernière valeur pour l'entreprise, soit le fait de faire leur travail en ayant du plaisir, c'est-à-dire en restant positif, passionné, dynamique et en faisant preuve de reconnaissance de leur succès.

4.2 Présentation des résultats issus des données primaires

4.2.1 Description du Service de recrutement et de sélection

Le service étudié est dirigé par la directrice du recrutement qui a sous son autorité sept employés. Cette équipe est composée de trois recruteuses, deux conseillères en recherche de talents, une conseillère en assurance-qualité et une adjointe. La directrice relève du vice-président - Service-conseil. Elle veille à l'atteinte des objectifs de la division Service-conseil en offrant du « coaching » à ses employés, en leur donnant les outils nécessaires pour mieux performer et en trouvant les candidats nécessaires pour combler les besoins des clients internes et externes d'ABCD. La gestionnaire a neuf ans d'expérience dans le recrutement et neuf ans d'ancienneté chez ABCD. Elle y travaille donc depuis le début des années 2000. La directrice a un baccalauréat en psychologie et une maîtrise en ressources humaines. Elle fait d'ailleurs partie d'un ordre professionnel en RH. Passons maintenant aux responsabilités de ses employés.

Les recruteuses s'occupent des demandes de clients et priorisent celles-ci. Elles doivent faire un lien entre les candidats qu'elles rencontrent et les besoins à combler chez leurs clients. Elles font aussi beaucoup de gestion de candidats et de suivis. Elles veillent d'ailleurs au maintien de la relation avec ces derniers. En outre, elles négocient beaucoup de contrats avec les clients et les candidats. Elles agissent également comme intermédiaire entre le

directeur de compte et le candidat. Le directeur de compte prend en charge les comptes des entreprises clientes.

Les conseillères en recherche de talents sont très proactives et prennent en charge la première phase du processus, soit la recherche des candidats. Elles font des rappels et des mises à jour de dossier. Aussi, elles recherchent de nouveaux contacts sur les sites de recrutement et dans leur réseau professionnel afin de trouver des candidats compétents qui pourraient être sélectionnés pour faire partie de leur bassin potentiel.

La conseillère en assurance-qualité quant à elle voit à faire la révision des CV des candidats afin de s'assurer de l'adéquation entre la demande du client, l'expérience et la formation du candidat suggéré.

L'adjointe fait la correction et le formatage des CV. De plus, elle s'assure de la coordination et de la gestion du temps de certaines activités. Elle va également produire les contrats de travail, faire le suivi des indicateurs de performance de l'équipe en plus de faire de l'entrée de données.

Quant aux défis de ce service, la directrice s'est exprimée comme suit :

C'est de trouver la bonne personne, le plus vite possible au meilleur prix. Si on est les meilleurs à faire ça, on va être les meilleures [dans notre ville]⁴³ (Directrice du recrutement).

Ainsi, toute l'équipe va collaborer ensemble afin de trouver les candidats les plus adéquats pour répondre aux besoins de leurs clients. Les membres du Service de recrutement ainsi que leurs tâches étant présentés, nous pouvons alors voir comment se dessine le processus d'activités qui y est lié. Dans cette dernière citation, nous avons enlevé le nom de la ville de l'entreprise pour des raisons de confidentialité.

*Nous avons enlevé le nom de la ville de l'entreprise pour des raisons de confidentialité.

4.2.2 Description du processus de recrutement et de sélection

Malgré les divers modèles de processus du recrutement et de sélection que nous avons trouvés dans la revue de littérature, nous avons décidé de prendre le processus propre à l'entreprise ABCD. Cela nous a permis d'être plus efficaces dans l'échange d'information entre nous et l'entreprise étudiée considérant que leur processus reflète leur réalité spécifique. Leur imposer un processus quelconque dans le cadre de notre recherche aurait eu pour effet de limiter la collecte d'information dans la mesure où il y a des étapes usuelles que l'entreprise ne réalise pas, et vice versa, il y en a qui ne figurent pas nécessairement dans la littérature et que l'entreprise réalise. Le questionnaire a donc respecté la réalité de ABCD. Afin de mieux comprendre leur processus, nous avons modélisé celui-ci à l'aide des documents que la directrice du recrutement nous a fournis. Cette modélisation apparaît dans le tableau 4.1.

Dans ce tableau, nous pouvons voir le processus et les activités réalisés par ABCD, en plus de voir les responsables et leurs rôles à jouer, qu'ils soient responsables principaux, qu'ils approuvent, qu'ils contribuent ou qu'ils soient simplement informés. Nous avons également ajouté une colonne à la droite qui indique les délais de ces activités. Non seulement ce tableau permet de nous faire comprendre en quoi leur processus est unique, mais il permet également d'améliorer la compréhension dudit processus.

Comme nous pouvons le voir, le processus de recrutement et de sélection de ABCD se divise en deux sous-processus (cellule gris foncé) : la recherche et la réponse à une demande. Selon la documentation fournie par la directrice du recrutement, l'objectif du premier sous-processus est de : « maintenir un bon niveau de nouvelles candidatures qualifiées “excellentes” dans le bassin du groupe de recrutement de l'entreprise. Ainsi, la recherche faite, il est plus rapide de répondre aux demandes des clients. »

Selon la même documentation, l'objectif du second sous-processus de réponse à une demande est : « de répondre aux nombreuses demandes qui sont à combler par le groupe de recrutement de l'entreprise. Ces demandes proviennent principalement des clients externes et

parfois de l'interne.» Comme ABCD est une entreprise de service-conseil, ils sont constamment en processus de recrutement vu qu'ils offrent à des entreprises publiques ou privées les services d'experts en TI selon la demande qu'ils reçoivent. Les deux sous-processus sont donc toujours aussi actifs.

Tableau 4.1
Modélisation du processus de recrutement de ABCD

Tableau des responsabilités

Processus de recrutement											Temps
Responsables											Temps
Légende :											
R : Responsable A : Approuve C : Contribue I : Est informé											
Processus de recherche - ABCD (bref)											
1. A) Recherche de nouvelles candidatures (active et proactive)	R	C								RI	En continu
1. B) Réception nouvelles candidatures (spontanées et références)	R									RI	72 hrs
1.1. Préqualification	R									R	7 m
1.2. Qualification	R									R	20 m
1.3. Entrevue physique	R									C	1 h 15 m
Processus de réponse à une demande - ABCD											
2. Besoin											
2.1. Réception de la demande	C	R	R								7 m
2.2. Clarification de la demande	C	R	RI			C					8 h 45 m
2.3. Qualification de la demande	R	C	RI		R	R					57 m
2.4. Priorisation	R										10 m
3. Match											
3.1. Gel de candidats	R										40 m
3.2. Présélection			C				R				1 h 32 m
3.3. Sélection candidats							R		C		45 m
3.4. Préparer CV	C							C	R		1 h
3.5. Dépôt au client		R	R				C				25 m
3.6. Réception de la réponse client	C		R		R						s/o
3.7. Préparation candidat	R		C								48 h 27 m
3.8. Entrevue client	R	R	R								1 h 12 m
3.9. Offre au candidat	R		RI	I		C					27 h
4. Close											
4.1. Signature contrat candidat						R					s/o
4.2. Signature contrat client						R					s/o

En résumé, il y a donc le sous-processus de recherche de nouvelles candidatures qui se fait de façon proactive ainsi que réactive, selon les demandes. En parallèle, il y a la réception des nouvelles candidatures spontanées et des références provenant de leur réseau. À partir de là, il y a la préqualification des candidats qui englobe les activités d'évaluation des CV. Si les candidats sont préqualifiés, ils passent alors à la qualification où l'équipe de recrutement entre en contact avec le candidat afin de valider les informations du CV et ce qui pourrait ne pas y figurer. S'ils sont qualifiés, ils seront passés en entrevue physique pour un dernier tri. S'ils réussissent cette dernière étape, ils entreront directement dans la deuxième catégorie d'activités mentionnée plus haut, soit le sous-processus de réponse à une demande.

Ce sous-processus se divise en trois groupes d'activités : le besoin, le *match* et le *close*. À l'étape du besoin, tout commence par la réception de la demande des clients internes ou externes d'ABCD. Ensuite, il y a la clarification de cette demande afin d'obtenir plus de renseignements sur celle-ci. Une fois cette étape terminée, le Service qualifie la demande afin de décider si elle sera traitée ou non. Si oui, elle sera alors priorisée selon son importance.

À l'étape du *match*, il y a tout d'abord le gel du candidat, c'est-à-dire la conservation dans le SIGRH du dossier du candidat, s'il répond de façon satisfaisante à la demande. Il y aura ensuite une confirmation de l'adéquation entre les candidats retenus précédemment et les demandes, ce qu'ABCD nomme la présélection. Vient alors la sélection où il faudra choisir le candidat idéal qui sera suggéré au client, puis il y aura la préparation de son dossier qui sera déposé chez ce dernier. Ensuite, un membre de l'équipe préparera le CV des candidats qui seront remis aux clients pour ensuite les déposer en réponse à leur demande. Il faut alors attendre la réponse favorable du client avant de préparer le candidat sélectionné à passer l'entrevue chez son futur employeur. Une fois que l'entrevue entre le candidat suggéré et le client est terminée et que le client retient ce dernier, il sera possible de faire une offre au candidat.

Si le candidat et le client acceptent l'offre, il ne restera plus que la dernière étape du *close* où ces derniers vont signer les contrats officiels. La directrice du recrutement nous a transmis

les graphiques de leurs deux principaux groupes d'activités. Ils sont présentés dans les figures 4.1 et 4.2.

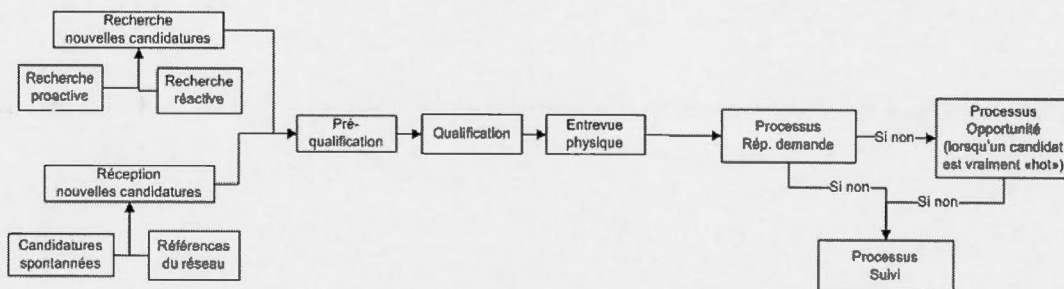


Figure 4.1 Schématisation des étapes du sous-processus de recherche de ABCD.

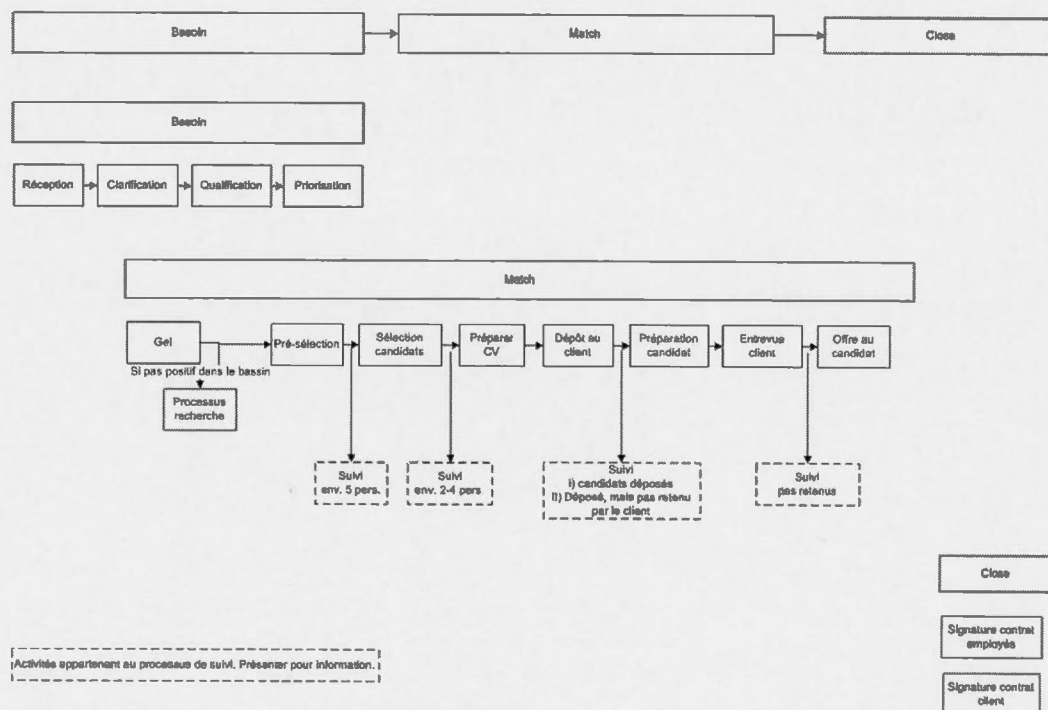


Figure 4.2 Schématisation des étapes du sous-processus de réponse à une demande de ABCD.

Comme l'entreprise, le Service de recrutement et son processus d'activités ont été décrits, nous allons donc présenter leur SIGRH.

4.2.3 Caractéristiques des contextes en lien avec le SIGRH

L'entreprise a été fondée en 2000. En 2014, la direction cherche à acheter une autre entreprise afin de prendre de l'expansion vu leur objectif stratégique d'être dans les cinq plus grandes entreprises de leur région géographique. L'entreprise compte sept services soit les finances et comptabilité, les ressources humaines et opérations, les ventes, le recrutement, l'administration qui comprend le marketing, la réception et les réviseurs, le groupe d'infonuagique ainsi que le Service de solutions d'impatriation. Plusieurs éléments du contexte global ont influencé l'adoption du SIGRH selon la directrice du recrutement. Cela va donc dans le même sens que l'étude de Poba-Nzaou (2008, p. 91) et Huselid et al. (2003, p. 25). Dans le cas de Poba-Nzaou (2008, p. 91), nous rappelons que l'étude portait sur les PGIs et non pas les SIGRH. Notre étude pourra donc nous servir à valider la présence des mêmes contextes pour un outil différent.

Du point de vue de l'environnement, ABCD est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre avec des compétences en TI. Il y a de plus en plus de travailleurs autonomes dans ce domaine ce qui cause une surenchère des salaires. Le travailleur désire donc gagner plus d'argent alors que le client veut en payer le moins possible, ce qui est un défi constant à relever pour l'entreprise. Il s'agit ici d'un facteur environnemental qui touche l'instabilité et le besoin de main-d'œuvre décrits par Huselid et al. (2003, p. 25). Comme il le mentionnait, plus l'environnement est instable et plus la main-d'œuvre compétente est rare, plus l'entreprise aura besoin d'un SIGRH (Huselid et al., 2003, p. 25). ABCD a également une contrainte de temps importante qui est revenue au courant des entrevues. En effet, l'équipe de recrutement a un délai de 24 à 72 heures pour suggérer des candidatures à leurs clients. Ils se doivent donc d'être les plus rapides possible vu qu'il y a beaucoup de firmes en concurrence. L'adoption du SIGRH les aide à répondre à ces besoins contextuels. ABCD prend de l'expansion dans un milieu très professionnalisé où le contexte économique est difficile et où la marge de profit pour l'entreprise est limitée.

Le nerf de la guerre, depuis tantôt, et je pense que je vais le répéter souvent, c'est la proactivité, puis c'est d'être une coche en avant de la compétition, une coche en avant des besoins des clients et d'être toujours à l'avant. Donc évidemment, si j'ai un système qui est performant c'est clair que j'ai un gain facile à prouver (Répondant Σ).

Au niveau organisationnel, l'entreprise est dans une culture d'innovation et de développement constant des connaissances. Nous avons d'ailleurs mentionné les valeurs partagées dans la description de l'entreprise dans une section précédente. L'entreprise était en pleine croissance alors le besoin d'un système informatique performant s'est fait ressentir afin d'avoir plus d'uniformité, d'accessibilité, de qualité, d'automatisation et de rapidité. Ceci soutient également ce qu'a avancé Poba-Nzaou (2008, p. 91) concernant le contexte organisationnel, c'est-à-dire qu'une entreprise peut vouloir adopter un SIGRH pour augmenter sa capacité d'innover.

Tu as besoin d'un système comme celui-là quand tu commences à être plus que deux personnes. Si on était juste deux, on pourrait avoir des listes. Mais à partir du moment que tu as plus que deux personnes, là tu as besoin d'un système uniformisé, accessible à tous, pour qu'on mette toute l'information dedans et que ça ne se perde pas (Répondant Σ).

La centralisation, c'est qu'il y a un outil. Tout le monde l'utilise de la même façon. On forme tout le monde sur c'est quoi les codes, dans quel sens on met de l'information.... (Répondant Σ)

Dans le domaine stratégique, ce qui a influencé l'adoption d'un SIGRH fut le désir de réduire les risques d'affaires, d'arriver à mieux contrôler les coûts et d'augmenter la flexibilité du recrutement afin de mieux répondre aux besoins des clients. De plus, l'adoption du système a été réalisée en parallèle avec la stratégie globale d'expansion de l'entreprise. Cela renforce encore une fois le lien trouvé par Poba-Nzaou (2008, p. 91) entre la stratégie et le désir d'adoption d'un SIGRH.

Pour nous, si tu n'as pas un système comme celui-là, tu n'es pas compétitif sur le marché et tu n'es pas capable d'avoir un système performant pour trouver les meilleurs candidats... (Répondant Σ)

D'un point de vue technologique, il s'agissait de la première adoption d'un SIGRH vu qu'auparavant, tout était fait de façon manuelle. Il n'y avait donc rien d'automatisé et tout ce

faisait sur papier ou par logiciel de traitement de texte (*Suite Office*). Il y avait donc la nécessité d'avoir un outil qui allait répondre aux besoins de l'entreprise. Il est donc question de l'état des TI utilisées par l'entreprise qui a influencé ABCD à adopter un SIGRH (Poba-Nzaou, 2008, p. 91). La décision d'adoption a aussi été influencée par un budget restreint pour l'achat d'un système ainsi que la présence d'un stagiaire interne qui était disponible pour la création et les mises à jour du SIGRH.

Si on développe quelque chose nous-mêmes, ça va toujours être hyper collé à nos besoins (Répondant Σ).

On avait pas beaucoup de moyens alors d'acheter une solution dans le temps qui peut coûter 70 000 \$, si tu veux quelque chose d'hyper performant... au début c'était un stagiaire à temps partiel qui développait ça, et ça nous coûtait presque rien, puis à terme, maintenant on a l'argent pour en acheter un autre qui va nous amener plus loin (Répondant Σ).

Quant au contexte entrepreneurial, les membres du Service du recrutement n'avaient pas beaucoup de connaissances en TI, alors qu'au contraire, les membres de la direction avaient de nombreuses années d'expérience et de formation dans le domaine. Il y avait donc une bonne maîtrise du projet TI somme toute, car une étroite collaboration entre le Service du recrutement et la direction a été possible. La directrice du recrutement exprimait donc ses attentes et besoins, alors que la direction l'expliquait en termes techniques au stagiaire qui a élaboré le système. Bien que le tout se soit bien déroulé, la directrice a mentionné qu'il y a quand même eu un peu de résistance de ses employés face à l'utilisation du nouveau système.

Je me suis beaucoup fiée sur mes patrons qui eux avaient des connaissances en informatique alors moi je vulgarisais mon besoin en langage RH, et eux autres, ils voyaient comment le faire d'un point de vue technologique (Répondant Σ).

En résumé, tous les contextes conservés dans le cadre théorique ont été retrouvés dans les réponses des répondants. Notre étude renforce donc la présence d'une importante influence des divers contextes, soit environnemental, organisationnel, stratégique, technologique et entrepreneurial sur l'adoption du SIGRH.

4.2.4 Description de l'ancien système

Avant l'adoption de leur SIGRH actuel, ABCD n'avait aucun système. Tout était réalisé en format papier ou bien à l'aide d'une base de données pour certains dossiers. À cette époque, la directrice utilisait un calepin pour prendre des notes sur son appréciation des candidats.

Avant on faisait ça manuscrit... j'avais un petit calepin. Je sauvegardais des CV dans un répertoire, c'était vraiment basique (Répondant Σ).

Il n'y avait donc aucune couverture fonctionnelle, car il n'y avait aucun système mis en place. Ils n'ont donc rien pu garder d'un ancien système, même si quelques procédures demeurent malgré tout. Par exemple, lorsqu'une signature d'un document est nécessaire, ils gardent le formulaire papier. Pour ce qui est des anciens dossiers, ils ont tous été archivés vu qu'ils ne sont plus utiles.

Même les dossiers papier n'existent plus, tout est noté directement... Des fois on est obligé de garder des dossiers papier juste parce qu'il faut des signatures (Répondant Σ).

Maintenant, c'est tout archivé, ça sert à rien (Répondant Σ).

La principale raison d'abandon de l'ancienne façon de faire le recrutement fut sa désuétude vu la croissance de l'entreprise. ABCD était en quête d'augmenter leur performance et ils savaient que sur le long terme, un nouveau système leur permettrait d'élargir leur offre de services, tout en conservant ce qu'ils offraient déjà. Cela va dans le même sens que certains objectifs d'adoption des SIGRH décrits par Parry et Tyson (2011), soit pour la recherche d'efficacité opérationnelle et une meilleure qualité dans la livraison des services.

La croissance a fait en sorte qu'on s'est bien rendu compte que c'était inefficace (Répondant Σ).

On s'est dit qu'il faut bien qu'on pense à l'avenir, ça ne fait pas de sens (Répondant Σ).

Au niveau de l'intégration verticale de l'ancienne façon de faire, il y avait de faibles échanges entre le service du recrutement et les gestionnaires intermédiaires ainsi qu'entre le

Service de recrutement et la haute direction, et ces échanges ne se sont jamais faits à l'aide de leur système. Toujours pour le processus de recrutement et de sélection, il n'y avait aucun échange à l'aide de l'ancienne méthode qui se faisait entre la haute direction et les gestionnaires intermédiaires. L'intégration verticale est donc nulle. Nous présentons toutefois les échanges qui pouvaient se faire sans l'utilisation du système à la figure 4.3.

Quant à l'intégration horizontale de l'ancien système, le Service de recrutement avait de faibles échanges avec le Service de finances et comptabilité et celui du Service administratif. Elle avait des échanges moyens avec le Service RH et opérations et des échanges plus importants avec le Service des ventes. Elles n'avaient aucun échange qui se faisait avec les autres services tels que le groupe d'infonuagique et d'impartition. Encore une fois, cela se faisait sans l'interaction du SIGRH, l'intégration horizontale était donc encore une fois nulle.

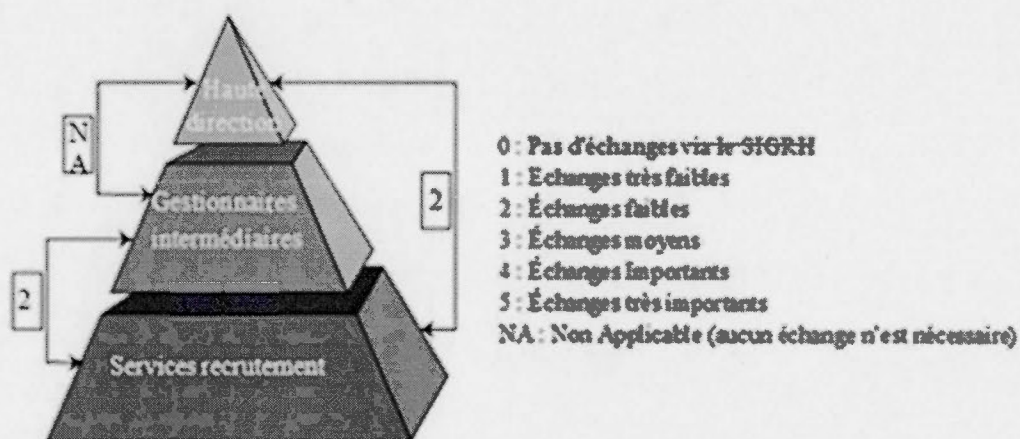


Figure 4.3 Échanges entre le service de recrutement, les gestionnaires intermédiaires et la haute direction qui se produisent sans l'interaction du SIGRH. (Adaptée de Uwizyemungu, 2008.)

4.2.5 Objectifs de l'organisation quant à l'adoption d'un SIGRH

Comme mentionné dans le cadre théorique, Parry et al. (2011) ont démontré qu'il existait divers types d'objectifs quant à l'adoption des SIGRH. Ces objectifs sont également apparus dans notre entrevue avec la directrice du recrutement sauf pour la responsabilisation des gestionnaires où la directrice a souligné que l'adoption d'un SIGRH visait plutôt la responsabilisation des employés. En effet, le nouveau système allait pouvoir permettre aux employés d'être encore mieux organisés. Dans les prochaines lignes, nous présentons donc les liens avec l'étude de Parry et al. (2011).

Dans la livraison des services (Parry et al., 2011), ABCD avait comme objectif de devenir plus rapide dans leur processus de recrutement et d'augmenter la qualité de l'information partagée. Ces deux objectifs furent considérés comme étant très importants, ayant un niveau d'importance de 5, sur une échelle de 1 (peu important) à 5 (très important). En matière d'efficacité opérationnelle, ABCD visait la réduction de l'effectif RH, des coûts du processus de recrutement ainsi que de la consommation de papier. Dans ce type d'objectifs, la réduction des coûts fut de très grande importance (niveau 5) alors que les deux autres furent moins importants (niveau 2).

Ça sauve des arbres aussi, c'est fou tout le papier qu'on sauve (Répondant Σ).

Quant à la standardisation (Parry et al., 2011), ABCD avait deux objectifs de très grande importance (niveau 5) soit l'uniformisation des étapes du processus de recrutement et l'augmentation de la facilité du partage de l'information.

On mettait des règles... quand on le personnalise soi-même.... de pas oublier les choses importantes (Répondant Σ).

Il faut que ce soit standardisé dans un système (Répondant Σ).

L'orientation stratégique (Parry et al., 2011) s'est traduite en deux autres objectifs d'aussi grande importance (5) soit la possibilité d'utiliser des indicateurs de performance et des

rapports qui y sont liés, en plus de leur permettre de rester concurrentiels. L'importance de mesurer ce que l'équipe de recrutement fait a d'ailleurs été soulignée.

Tu peux pas te permettre d'avoir un système moins bon que les autres (Répondant Σ).

C'est un gain non négligeable (Répondant Σ).

En dernier lieu, ABCD avait comme objectif de rester à la fine pointe de la technologie et était désireuse de donner une image organisationnelle très professionnelle (Parry et al., 2011), objectifs auxquels ils ont accordé beaucoup d'importance (niveau 5).

Nous présentons les objectifs de l'entreprise dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2
Objectifs d'adoption du SIGRH de ABCD

Type d'objectifs (Parry et al., 2011)	Objectifs	Importance relative
Livraison des services	1). Être plus rapide.	5
	2). Meilleure qualité de l'information partagée (moins de possibilités d'erreur).	5
Efficacité opérationnelle	1). Réduire de l'effectif RH.	2
	2). Réduire les coûts de recrutement.	5
	3). Diminuer la consommation de papier (développement durable).	2
Standardisation	1). Uniformisation des étapes de recrutement.	5
	2). Augmenter la facilité du partage de l'information.	5
	3). Standardiser les façons de faire le recrutement (une même façon de faire pour tous).	5
Orientation stratégique	1). Pouvoir sortir des indicateurs de performance et des rapports (mesurer ce qu'on fait).	5
	2). Rester compétitif.	5
Image organisationnelle	1). Rester à la fine pointe de la technologie.	5
	2). Donner une image reflétant leur professionnalisme.	5

En résumé, l'entreprise ABCD poursuivait les mêmes objectifs que ceux abordés par Parry et al. (2011), soit dans 5 cas sur 6, considérant que l'objectif de responsabilisation des gestionnaires n'a pas été nommé. Ceci étant dit, il est intéressant de souligner que l'entreprise a toutefois opté pour la responsabilisation de ses employés. L'étude de Psinos, Kern, et Smithson (2000) a d'ailleurs démontré que l'utilisation de nouvelles TI favorisait la décentralisation de la structure organisationnelle et donc stimulait la responsabilisation des employés. Nous pouvons donc comprendre comment la responsabilisation des employés pourrait être un objectif intéressant à ajouter à la liste de Parry et al. (2011).

Dans la prochaine section, nous allons traiter du système actuellement utilisé par l'entreprise ABCD dans son processus de recrutement.

4.3 Système actuel

4.3.1 Technologies envisagées du SIGRH

Comme nous l'avions mentionné dans le cadre théorique, plusieurs types de systèmes peuvent être adoptés et utilisés selon les besoins de l'organisation. Dans le cas de l'entreprise ABCD, elle a opté pour la conception interne d'un SIGRH. À cet effet, la directrice nous a d'ailleurs mentionné qu'à l'époque, les membres de la direction se disaient être les mieux placés pour savoir ce qu'ils voulaient. Une conception en interne allait donc répondre à tous leurs besoins. Ils ont également envisagé l'utilisation de certains médias sociaux, du courriel, des suites bureautiques et de certains sites de recrutement. Ils étaient également désireux de mettre en place un intranet. Ce dernier projet n'a toutefois jamais eu lieu.

4.3.2 Le SIGRH implanté

La décision d'adoption du système a été prise en novembre 2005 avec l'appui de la haute direction. La littérature nous mentionne d'ailleurs que l'appui de cette équipe de gestionnaires est un facteur de succès dans le processus d'adoption du système, car elle pourra veiller à ce qu'il y ait un juste alignement entre la réalité de l'organisation et le système à planter

(Davenport, 1998). Comme ABCD savait exactement ce qu'elle voulait comme système, ils ont donc implanté un SIGRH de conception interne en mars 2006. L'implantation s'est très bien déroulée de façon générale, même s'il y a eu un peu de résistance de la part des employés du recrutement vu qu'il s'agissait de l'utilisation d'un nouveau système d'information. La littérature démontre d'ailleurs que les nouvelles TI peuvent engendrer de la résistance (Conrad, Michalisin et Karau, 2012, Lilly et Durr, 2012, Wu, Zhao, Zhu, Tan et Zheng, 2011)

et c'est tout aussi vrai dans le cas des SI (Kim et Kankanhalli, 2009). La directrice du recrutement a souligné à cet effet que certains employés avaient tendance à vouloir garder leurs anciennes méthodes de travail.

Aujourd'hui, ils utilisent encore ce système qui a eu de nombreuses mises à jour, soit une moyenne de trois mises à jour par année entre 2006 et 2011. Celles-ci étaient toujours réalisées en fonction des besoins qu'exprimait l'équipe de recrutement et étaient précédées d'une période de test avant de les rendre fonctionnelles pour toute l'équipe. Les coûts du système totalisent 250 000 \$, soit en moyenne 50 000 \$ par année sur une période de cinq ans, soit la période où il y avait plusieurs mises à jour d'effectuées. Ces frais couvrent les stagiaires occasionnels ainsi que l'employé qui s'occupait du système à temps plein. Depuis que le stagiaire qui a conçu le système a quitté ABCD, il n'y a plus eu de mises à jour. L'équipe du projet était composée de cinq membres de l'entreprise, soit le créateur du système, deux stagiaires sur une période de six mois chacun, la directrice du recrutement ainsi que l'administrateur du serveur.

De même, l'équipe de recrutement utilise d'autres outils comme le courriel, la suite bureautique *Office*, des sites de recrutement tels que *Monster.ca* et *l'Association de travailleurs en TI* (AQIII). Au niveau des médias sociaux, ils se servent par ordre d'importance de *Linked-in*, *Twitter* et *Facebook*. Quant au service intranet qu'ils avaient envisagé, il n'a pas été implanté, même s'il demeure dans leurs objectifs à moyen terme. Le système d'exploitation du SIGRH est *Windows* et la base de données est relationnelle (*SQL-Structured-Query Language*). Il n'y a pas de nombre maximum d'utilisateurs pour le système, même si pour l'instant, ils ne sont que sept à l'utiliser. La seule activité couverte par le

système est la dotation étant donné que les autres services n'ont pas accès à ce dernier. Il n'y a donc aucun autre module d'implanté mis à part pour le recrutement.

Il y a juste le groupe de dotation. Chez nous les RH et la dotation, c'est séparé puis les RH ont un autre système (Répondant Σ).

Selon la directrice du recrutement, les trois caractéristiques primordiales de son système sont l'accès aux coordonnées des candidats, la catégorisation des candidats qui permet de faire des recherches ciblées ainsi que la possibilité d'envoyer des courriels groupés et ciblés.

Si j'ai pas les coordonnées, ça sert absolument à rien, parce que j'ai juste des noms... (Répondant Σ).

Après c'est la nomenclature qu'on a développée pour catégoriser les candidats. Donc moi, je les catégorise selon le type d'emploi qu'ils occupent... et selon le titre que je lui donne, je peux faire des recherches ciblées juste dans cette catégorie (Répondant Σ).

La troisième affaire qui est la plus importante, c'est la capacité d'envoyer des *mails* groupés, ciblés et c'est comme confidentiel. J'envoie donc un seul courriel à tout le monde. Ça me sauve énormément de temps (Répondant Σ).

La première caractéristique est importante, car l'accès rapide aux coordonnées des candidats permet de joindre en tout temps les candidats, ce qui fait épargner du temps en plus de rendre plus accessibles ces derniers. La catégorisation permet de faire des recherches ciblées, ce qui se solde par une économie de temps essentiel dans le domaine d'ABCD, vu que cela permet de trouver le candidat idéal très rapidement. Quant aux courriels groupés, ils permettent de communiquer la même information à tous les candidats désirés, et ce, en un seul courriel. Cela évite à l'équipe de recrutement d'avoir à rédiger le même message des centaines de fois et donc permet encore une fois d'épargner du temps. Ces caractéristiques qui se transforment en effets positifs pour le recrutement seront traitées dans une section ultérieure dans le chapitre V.

4.3 Caractérisation du SIGRH implanté : les caractéristiques intrinsèques (intégration, flexibilité, transversalité) et extrinsèques (utilisation et gestion)

Dans cette section, nous allons détailler les caractéristiques du SIGRH de ABCD. Comme le système implanté n'est pas intégré aux autres systèmes d'information de l'entreprise, le potentiel d'intégration n'est pas à son maximum. Toutefois, l'intégration verticale du système a tout de même été légèrement améliorée, car même si le niveau d'échange est demeuré le même, il se fait maintenant avec le SI, ce qui n'était pas le cas auparavant. Nous avons donc la même figure que celle présentée pour l'ancien système, à l'exception faite que nous conservons la mention « via le SIGRH », ce qui fait toute la différence. L'intégration est donc passée de nulle à faible pour les échanges entre la haute direction et le Service de recrutement ainsi qu'entre ce dernier et les gestionnaires intermédiaires. Aucun changement n'a été noté pour les échanges entre les gestionnaires intermédiaires et la haute direction.

Les autres services vont venir me voir, mais c'est rare (Répondant Σ).

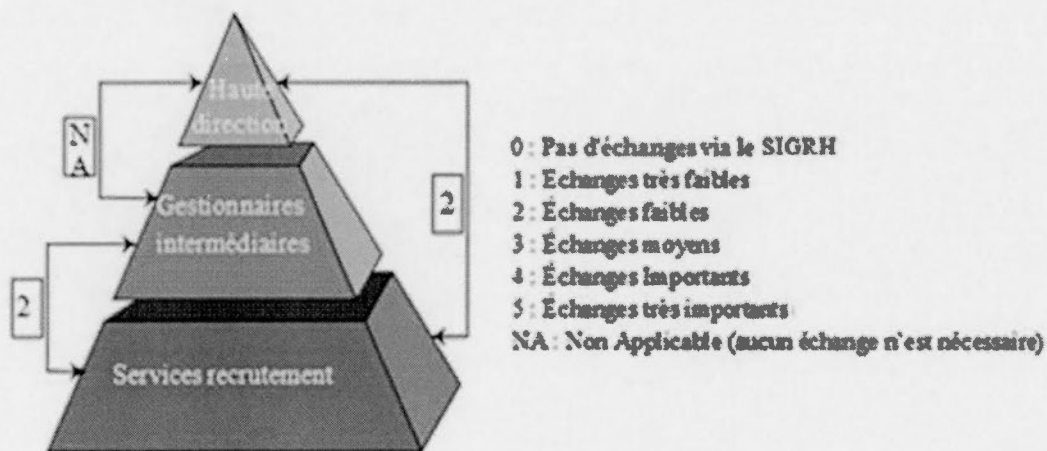


Figure 4.4 Échanges entre le service de recrutement, les gestionnaires intermédiaires et la haute direction qui se produisent avec l'interaction du SIGRH. (Adaptée de Uwizeyemungu, 2008.)

Quant à l'intégration horizontale du système, elle est demeurée nulle. Il n'y a donc pas eu d'impact sur cette caractéristique vu l'absence d'un système intégré pour la communication entre les départements. Les échanges sont donc restés les mêmes soit des échanges très faibles entre le Service de recrutement et le Service des finances et comptabilité ainsi qu'avec le Service administratif. Également, le Service du recrutement a conservé ses échanges faibles avec les RH et opérations ainsi que ses échanges moyens avec le Service des ventes.

Au niveau de l'intégration extra organisationnelle du système, le partage d'information (PI) s'est amélioré. En effet, depuis l'utilisation du SIGRH, il y a des échanges importants d'information entre les candidats et le département du recrutement quant à toutes les activités comprises dans le sous-processus de recherche de ABCD, que ce soit pour la préqualification ou l'entrevue physique, entre autres choses. Aux activités comprises dans l'étape du besoin, il y a le même PI important qui se fait entre le Service du recrutement avec les clients et les candidats pour les activités suivantes : réception, clarification et qualification de la demande. Du PI va se faire également pour ces trois activités entre le Service de recrutement et les gestionnaires, mais cette fois-ci, l'échange est relativement faible.

Rendu au groupe d'activités du *match*, on peut voir que l'intégration est plus variable comparativement aux groupes d'activités préalablement présentées. En effet, il y a un important PI pour toutes les activités du *match* entre le Service de recrutement et les candidats. Il en va de même pour l'échange entre le Service de recrutement et les clients, à l'exception faite de l'activité de gel de candidats qui ne concerne pas la clientèle d'ABCD. De plus, il y aura tout de même un faible PI entre le Service de recrutement et les gestionnaires en ce qui a trait aux activités de présélection et de sélection des candidats.

Au niveau des activités du *close*, il y a un niveau d'échange nulle, car il n'y a aucune communication qui se fait à l'aide du système. Le tableau 4.3 résume bien les divers niveaux d'intégration extra organisationnelle du système pour les diverses activités réalisées par le Service du recrutement. Les cellules gris foncé représentent les niveaux de partage d'informations nuls.

Tableau 4.3
Niveaux d'intégration extra organisationnelle de ABCD (partage d'information)

Sous-Processus	Clients		Candidats		Gestionnaires	
	0 à 5		0 à 5		0 à 5	
1. A) Recherche de nouvelles candidatures (active et proactive)		0		4		0
1. B) Réception nouvelles candidatures (spontanées et réf.)		0		4		0
1.1. Préqualification		0		4		0
1.2. Qualification		0		4		0
1.3. Entrevue physique		0		4		0
1.4. A) Processus de réponse à une demande		0		4		0
1.4. B) Processus Opportunités		0		4		0
1.4. C) Processus Suivi		0		4		0
2. Besoin						
2.1. Réception de la demande		4		4		2
2.2. Clarification de la demande		4		4		2
2.3. Qualification de la demande		4		4		2
2.4. Priorisation		0		0		0
3. Match						
3.1. Gel de candidats		0		4		0
3.2. Présélection		4		4		2
3.3. Sélection candidats		4		4		2
3.4. Préparer CV		4		4		0
3.5. Dépôt au client		4		4		0
3.6. Réception de la réponse client		4		4		0
3.7. Préparation candidat		4		4		0
3.8. Entrevue client		4		4		0
3.9. Offre au candidat		4		4		0
4. Close						
4.1. Signature contrat candidat		0		0		0
4.2. Signature contrat client		0		0		0

Recrutement et sélection des employés

Au niveau de la flexibilité et de la transversalité, le questionnaire était basé sur les dimensions utilisées par Uwizeyemungu (2008). Pour la flexibilité, nous avons donc utilisé les dimensions de temporalité, de modularité, de variété ainsi que de la dimension humaine. Les détails de la flexibilité et de la transversalité du système de ABCD sont présentés dans les tableaux 4.4. Nous avons pu déterminer ces niveaux avec l'aide du guide d'entrevue remise à la gestionnaire.

Tableau 4.4
Niveaux de flexibilité et transversalité de ABCD

FLEXIBILITÉ		TRANSVERSALITÉ	
Dimension temporelle			
Sensibilité	5/5	Efficienne	5/5
Efficienne	4,5/5	Versatilité	5/5
Dimension de variété		Robustesse	5/5
Versatilité	3/5	Fonctionnalité des applications	5/5
Robustesse	5/5	Transparence des données	5/5
Dimension de modularité		Management technologique	5/5
Fonctionnalité des applications	N/A	Habilités d'affaires	3,5/5
Transparence des données	3/5	Connaissance managériale	5/5
Dimension humaine		Connaissance technologique	5/5
Management technologique	5/5		
Habilités d'affaires	5/5		
Connaissance managériale	2/5		
Connaissance technologique	1/5		

En ce qui concerne la flexibilité, il faut souligner que les questions qui permettaient l'opérationnalisation de la fonctionnalité des applications ne furent pas applicables à ABCD. Nous avons donc dû exclure cet élément dans le calcul global de la flexibilité. Ce faisant, nous avons calculé une flexibilité moyenne de 3,72/5 pour l'entreprise, soit une flexibilité satisfaisante. En d'autres mots, cela veut dire que ABCD a une capacité raisonnable à :

diffuser ou supporter, facilement et rapidement, une grande variété de matériel, logiciels, technologies de communication, données, applications de base, aptitudes et compétences, engagements et valeurs au sein de la base physique technique et de la composante humaine de l'infrastructure TI existante⁴⁴ (Byrd et al., 2000p. 172).

En matière de transversalité, ABCD a une note globale de 4,83/5, ce qui est très élevé. En fait, elle a une note parfaite pour toutes les composantes de cette caractéristique, à l'exception faite des habiletés d'affaires où la note moyenne attribuée de la part des quatre répondants est de 3,5/5. Ceci est dû au fait que le SIGRH a amélioré les capacités d'apprentissage pour le recrutement chez les employés en général, mais non pas ces mêmes capacités chez les employés du Service de recrutement. En effet, selon la directrice, les employés de son équipe n'ont pas vu grandement leurs habiletés d'affaire s'améliorer étant donné leurs habiletés antérieures existantes. Pour les autres membres organisationnels qui utilisent le système leurs habiletés peuvent s'améliorer, mais si cette utilisation est rare.

Si nous reprenons la note globale de 4,83/5, cela signifie que les opérations du recrutement réalisées par le Service sont vues de manière horizontale, soit de façon processuelle. Autrement dit, le Service du recrutement considère la première activité du processus de recrutement jusqu'à la dernière comme étant un tout (Palmberg, 2008, p. 5).

Quant à l'utilisation du système, elle se fait principalement par les spécialistes du Service de recrutement, par la gestionnaire du Service de recrutement ainsi que par les candidats. Aucun autre service n'a accès au SIGRH utilisé dans le processus étudié, mis à part des accès minimums leur permettant de visualiser des données. Ceci étant dit, les groupes d'utilisateurs sont donc les spécialistes fonctionnels RH, les gestionnaires RH (Tannenbaum, 1990) ainsi que le groupe que nous avons ajouté, soit des utilisateurs externes (candidats). Dans le cas spécifique qui nous retient, le terme RH est beaucoup trop large pour qualifier les deux premiers groupes d'utilisateurs. Il s'agit plus précisément des spécialistes fonctionnels du

⁴⁴ Traduction libre de : « IT infrastructure flexibility is the ability to easily and readily diffuse or support a wide variety of hardware, software, communications technologies, data, core applications, skills and competencies, commitments, and values within the technical physical base and the human component of the existing IT infrastructure. »

recrutement et de la gestionnaire du recrutement. Ceci étant dit, les autres groupes d'utilisateurs présentés dans le cadre théorique par Tannenbaum (1990) ne sont pas présents.

Relativement à la gestion du système, la directrice du recrutement en est la principale responsable. Elle collabore toutefois avec la direction du Service-conseil quand il est question de mises à jour ou de modifications à apporter. Comme le Service-conseil a une très grande connaissance en TI, nous pouvons donc observer une complémentarité de ces deux départements telle qu'avancée par Roberts (1999). Merck et al., (2003) avaient avancé la possibilité d'une lutte de pouvoir entre les deux directions. Dans notre cas, étant donné que la direction du Service-Conseil est seulement présente pour les ajustements du système, le risque d'ambiguïté au niveau du principal responsable de celui-ci est beaucoup amoindri, pour ne pas dire nul.

Nous venons donc de présenter les diverses caractéristiques du SIGRH de l'entreprise ABCD, soit son intégration, sa flexibilité, sa transversalité, son utilisation ainsi que sa gestion. Nous allons voir dans le prochain segment les attentes des répondants ainsi que les modifications qu'ils souhaiteraient apporter à leur système actuel.

4.3.4 Attentes particulières et améliorations à apporter

Plusieurs attentes particulières ont été nommées lors des entrevues et plusieurs d'entre elles ont été soulignées plus d'une fois. Il s'agissait de voir si les répondants avaient des attentes avant de faire l'utilisation du SIGRH de l'entreprise. Nous avons regroupé les attentes en deux catégories, selon qu'elles concernent le système ou le processus du recrutement. Certains répondants ont trouvé plus difficile d'élaborer sur cette question vu que l'utilisation du SIGRH de ABCD pouvait être le premier système de ce genre qu'ils ont utilisé dans leur parcours professionnel, alors que d'autres pouvaient faire la comparaison avec divers SIGRH. Nous présentons plus bas le tableau 4.5 où figure la liste de ces attentes ainsi que dans quelle mesure elles ont été satisfaites, soit une échelle de 1 (pas satisfait) à 5 (parfaitement satisfait). Lorsqu'une attente revenait plus d'une fois, nous avons fait une moyenne du résultat d'appréciation. La fréquence des réponses apparaît entre parenthèses pour chaque attente.

Tableau 4.5
Attentes du SIGRH des répondants de ABCD

Attentes pour le système	Note	Attentes pour le processus	Note
Système plus efficace (2)	2/5	Gain de temps et rapidité (2)	4/5
Système intégré (3)	2/5	Processus standardisé (1)	4/5
Information exacte (1)	4/5	Plus grande efficacité du processus (1)	4/5
Information regroupée (2)	1/5	Meilleure livraison des services (2)	3,5/5
Meilleur partage des informations (2)	3,5/5		

Concernant les attentes du système, nous observons donc qu'elles touchent son efficacité, sa qualité, son accessibilité et le partage des données. En effet, les répondants s'attendaient à obtenir une plus grande efficacité de la part du système qu'ils allaient utiliser, mais également que celui-ci soit intégré en un seul et unique outil. De plus, il y avait des attentes concernant les données contenues dans le système quant à leur exactitude, leur possible regroupement et partage.

D'avoir l'information finalement, de pouvoir entrer le nom d'un candidat et d'avoir accès tout de suite à son dossier... (Répondant Ω)

Globalement, les répondants accordent une note de 2,8/5 quant à la satisfaction de ces attentes. Ils ont donc une satisfaction moyenne par rapport ce à quoi ils s'attendaient du SIGRH.

Quant aux attentes liées au processus, il est question d'économie de temps, de standardisation, de plus grande efficacité ainsi que de meilleure livraison dans les services. Nous avons regroupé le gain de temps et la rapidité en une même attente, considérant qu'elles revenaient selon nous à la même attente, mais dit autrement.

Pour moi, c'était le gain de temps, la standardisation et la livraison des services (Répondant Σ).

Globalement, les répondants accordent une note de 3,88/5 au niveau de la satisfaction des attentes liées au processus de recrutement. Ils sont donc nettement plus satisfaits que pour les

attentes liées au système en tant que tel, vu la différence de 1,08 inférieur pour ces dernières. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ne perçoivent pas les effets directs et indirects du système sur le processus lorsqu'ils pensent à leur niveau de satisfaction. Si nous combinons les résultats des deux regroupements, nous arrivons alors à une satisfaction globale des attentes de 3,28/5. Nous pouvons donc voir que le SIGRH utilisé chez ABCD pourrait être encore amélioré selon les personnes interviewées, même si les répondants sont en général plus satisfaits qu'insatisfaits.

À cet effet, nous avons également demandé aux répondants quelles seraient selon eux les améliorations à apporter à leur système. À ce niveau, nous avons observé beaucoup de répétitions dans les réponses, ce qui semble signifier que les répondants sont généralement d'accord sur les éléments qui nécessiteraient des modifications. Nous présentons les réponses dans le tableau à la fin de cette section.

Trois répondants sur quatre ont mentionné qu'ils aimeraient avoir un système intégré, c'est-à-dire un système qui peut communiquer avec les systèmes des autres services, ce qui permettrait selon eux de gagner du temps et d'avoir accès à plus de renseignements. Cela nous renvoie à la caractéristique d'intégration horizontale du système.

Premièrement, je voudrais que notre système soit intégré avec les autres départements, parce que des fois, on manque des informations (Répondant Σ).

Un système intégré où tout est dans le même système. En ce moment, on en a à peu près quatre. Faire les recherches c'est un système, les CV sont pas accrochés dans les dossiers des candidats. Énormément de temps qui se perd (Répondant Ψ).

Nous on a trois systèmes à travers ABCD dont deux qui se parlent et qui ne sont plus supportés. Il faut tout aller chercher nos affaires séparément partout (Répondant Ω).

Des répondants ont aussi mentionné la possibilité de créer une liaison automatique entre leur système et les sites Web utilisés. Cela leur permettrait d'obtenir directement des renseignements de ces sites grâce à leur système, mais également de faire des recherches sur

ces derniers grâce à leur outil. Cela nous renvoi à la caractéristique d'intégration extra-organisationnelle du système.

Si les gens postulent via le site web, ça vient pas alimenter directement notre système (Répondant Σ).

J'aimerais ça aussi que mes postes, que quand j'affiche sur mon site web que ça se rende sur les médias sociaux directement, et ça aussi ça se peut, mais moi je n'ai pas cette possibilité-là (Répondant Σ).

J'ai même vu des systèmes où tu peux faire les recherches sur *Linked-in* et compagnie à partir de ton système, tu as juste à taper des mots-clés. Juste faire des recherches à l'intérieur de toutes tes systèmes en même temps (Répondant Ψ).

Une personne a souligné qu'il pourrait être pertinent d'améliorer les recherches effectuées afin qu'elles soient plus ciblées et donc plus efficaces.

J'aimerais être capable de raffiner la recherche un peu. Pouvoir dire : « Oui sors-moi les chargés de projet, mais sors-moi pas ceux qui font telles ou telles choses, par exemple (Répondant Φ).

Ce même répondant a mentionné l'importance que pourrait avoir l'ajout de champs obligatoires à compléter par l'utilisateur. Cela pourrait éviter des erreurs et des oublis.

Il y a certains champs qui je pense devraient être obligatoires parce que la nature humaine étant ce qu'elle est, il y a certaines informations qu'on n'entre pas parce qu'on est pressé ou parce qu'on l'a oublié. Des fois, on se ramasse quand même avec certaines surprises, donc si j'avais des champs essentiels obligatoires, qu'on est pas capable d'enregistrer, mettons le profil parce qu'on a pas rempli tel ou tel champ, bien ça éviterait ces oublis-là ou ces erreurs-là (Répondant Φ).

Plus encore, il a été question d'améliorer les rapports automatisés fournis par le SIGRH afin qu'ils soient plus complets.

Qu'on puisse aller en chercher plus. On mesure les entrevues, mais on pourrait sûrement faire plus (Répondant Ω).

En outre, il a été mentionné comme amélioration souhaitée de diminuer les opérations manuelles afin de faire moins d'erreurs dans la base de données, de rendre le processus plus rapide et plus facile.

Ce que je veux dire c'est qu'on a encore beaucoup de saisies manuelles... il y a toujours une variable d'erreurs humaines (Répondant Σ).

Moins de cliques. Je sais pas comment ça pourrait être possible. Comme on travaille avec deux systèmes principalement, moi juste pour faire une demande de correction, que ce soit plus facile (Répondant Ω).

S'il y a moins de cliques, le processus va être moins lourd (Répondant Ω).

Nous pouvons voir le résumé des six améliorations discutées dans le tableau 4.6. La fréquence des réponses apparaît entre parenthèses pour chaque amélioration.

Tableau 4.6
Améliorations souhaitées par les répondants de ABCD

Améliorations souhaitées			
Système intégré (3)			
Liaison automatique entre les sites Web utilisés et SIGRH (2)			
Raffiner les possibilités de recherche dans le système (1)			
Ajouter des champs obligatoires (1)			
Améliorer les rapports automatisés (2)			
Diminuer les opérations manuelles (2)			

Maintenant que nous avons discuté des attentes et des améliorations, nous allons voir dans la prochaine section les caractéristiques du SIGRH qui semblent essentielles aux yeux des répondants ainsi que l'appréciation générale de leur système.

4.3.5 Caractéristiques essentielles et appréciation globale

Nous avons demandé aux répondants de nous nommer les trois caractéristiques les plus essentielles de leur SIGRH. Bref, ce qu'ils appréciaient le plus. Ici encore, plusieurs réponses revenaient plus d'une fois. Nous avons fait la liste de ces caractéristiques dans le tableau 4.7. La fréquence des réponses apparaît entre parenthèses pour chaque caractéristique.

Tableau 4.7
Caractéristiques essentielles du SIGRH selon les répondants de ABCD

Caractéristiques essentielles

Accès facile aux informations des candidats (3)
Possibilité de faire de la recherche ciblée (2)
Envoi d'un courriel groupé (2)
Ajouts de suivis automatisés (2)
Partage automatisé de certains renseignements (2)
Rapports automatisés (2)

Premièrement, il a été mentionné que l'accès facile aux informations des répondants était primordial pour exécuter leurs opérations de recrutement. Étant donné qu'ils ont constamment à faire des suivis auprès des candidats et qu'ils doivent les contacter rapidement lorsqu'ils reçoivent une demande d'un client, cette caractéristique leur permet d'être plus rapides et donc d'économiser beaucoup de temps.

Si j'ai pas les coordonnées, ça sert absolument à rien, parce que j'ai juste des noms (Répondant Σ).

Ce que j'aime beaucoup c'est que tu entres dans le dossier du candidat et tu vois au bas de la page même tous les commentaires qui sont entrés. Normalement dans les autres systèmes que j'avais, fallait que tu ailles dans les conversations... alors que là nous c'est comme un texte qu'on écrit un à la suite de l'autre, tu écris la date tout de suite et là, tu écris la conversation que tu viens d'avoir. Ça, je trouve ça le *fun*. C'est que tu vois tout de suite les communications qui ont été faites du candidat dans la première page. Souvent, faut que tu ailles dans un autre onglet pour voir les communications avec le candidat. [...] C'est rapide, parce que ça va vite nous. J'ai pas de temps à perdre. Quand j'appelle un candidat tout de suite, j'ai une requête qui sort. Ben, j'en ai deux trois à appeler, un à la suite de l'autre, donc faut que ce soit rapide (Répondant Ψ).

Une autre caractéristique essentielle soulignée par trois répondants est la possibilité de faire de la recherche ciblée. En effet, le système permet de faire des catégories de candidats selon certains groupes prédéfinis. Par exemple, il peut cibler certains types de poste ou certaines formations que les candidats auraient déjà reçues. Cela a également comme effet de réduire le temps passé à rechercher le candidat idéal pour une demande. Comme le service de

recrutement doit rester compétitif, cela leur permet de respecter le délai demandé par leurs clients en assurant l'efficacité de leurs recherches.

Après c'est la nomenclature qu'on a développée pour catégoriser les candidats, donc moi je les catégorise selon le type d'emploi qu'ils occupent... et selon le titre que je lui donne, je peux faire des recherches ciblées juste dans cette catégorie-là (Répondant Σ).

Le fait qu'on puisse faire une recherche par rôle, ou avec différents mots-clés. C'est vraiment dans un souci de rapidité. Quand on a besoin de répondre à une demande justement où on est en compétition. Par exemple, il y a une banque qui nous envoie une demande, mais elle l'envoie à 10 firmes de service-conseil, alors on veut vraiment être rapide pour rejoindre le plus de gens possible. Donc, on va aller chercher dans notre système qui sont les chargés de projet X, par exemple, et on est capable de leur envoyer un courriel. Donc dans dix minutes, on va avoir rejoint 310 personnes, par exemple. Donc par un souci de rapidité et de bien cibler. C'est essentiel, sinon on meurt (Répondant Φ)!

Une caractéristique qui est essentielle, c'est notre outil de recherche. Moi, je dois être capable d'avoir un outil qui va être capable, si j'entre un mot-clé, de me sortir tous les CV qui ont ce mot-clé là-dedans. Ça, c'est essentiel! C'est critique aussi parce que quand j'ai une demande, encore là, faut que j'y réponde le mieux possible et rechercher par mot-clé ça me permet d'être plus près de trouver des gens rapidement qui ont ces mots-clés-là (Répondant Ψ).

L'envoi d'un courriel groupé a aussi été souligné par trois répondants. Il s'agit de la possibilité d'envoyer un message rédigé qu'une seule fois au nombre de personnes désirées. Selon eux, cela leur permet encore de gagner du temps, car ils deviennent plus rapides, en plus de rendre la communication plus facile.

La troisième affaire qui est la plus importante, c'est la capacité d'envoyer des *mails* groupés, ciblés et c'est comme confidentiel. J'envoie donc un seul courriel à tout le monde. Ça me sauve énormément de temps (Répondant Σ).

Le fait qu'on puisse envoyer un courriel massif. Qu'on ne soit pas obligé d'envoyer un courriel à la fois, mais qu'une fois qu'on a filtré en une seule étape, qu'on puisse envoyer un courriel à tous ces gens-là (Répondant Φ).

Moi, j'aime bien l'aspect de pouvoir envoyer à plusieurs candidats en même temps, présélectionnés, par exemple les opportunités. On cherche un chef de projet infrastructure, bien on va cocher « chef de projet infrastructure » et un courriel que je compose est envoyé à tous ces gens-là. Je peux enlever des personnes en remettre, si parfois je sais qu'ils sont en mandat, mais ça envoi de façon massive à plusieurs candidats en même temps, ce qui fait qu'ils peuvent nous répondre et on peut trouver plus facilement. Parce

que tu atteins plus de monde en même temps. La rapidité... et des fois on est les premiers à leur avoir dit (Répondant Ω).

Deux répondants ont parlé d'ajouts de suivis automatisés. Selon eux, c'est très utile, car cela leur permet de se souvenir qu'un candidat va devenir disponible pour un contrat à une date donnée, en plus de leur permettre de faire un suivi serré avec lui. Donc, une fois qu'un candidat leur donne ses disponibilités, ils n'ont qu'à entrer l'information dans le système et ce dernier leur fera un rappel automatique lorsque la date inscrite se rapprochera.

La possibilité justement de mettre une date de suivi à un candidat qui me dit qu'il n'est pas disponible maintenant, mais qu'il va l'être en avril par exemple. La possibilité que je puisse aller lui demander de m'aviser avant pour que je puisse entrer en contact avec lui. Ça me permet de garder le contact et de faire un bon suivi avec les candidats (Répondant Φ).

Souvent ça nous permet en plus de faire des suivis de disponibilités. J'entre dans mon système disponible à telle date donc je sais qu'à ce moment-là, il y a un *pop-up* qui va me dire à cette date-là : « Aille appelle-le, il est supposé être disponible (Répondant Ω). »

Le partage automatisé de certains renseignements, plus précisément du dépôt officiel d'un candidat, a aussi été soulevé. Même si cela n'a pas que des avantages, le partage automatique des dépôts permet à tous les employés du recrutement d'être informés que cette étape du processus de recrutement pour un candidat X est bien terminée.

Ce qui est le *fun* c'est quand tu déposes un candidat officiellement, tu reçois un courriel aussi. Ça peut être lourd, mais c'est pratique quand même aussi parce que l'autre personne qui fait le CV a la confirmation par courriel qu'on dépose ce candidat-là. Donc, il faut quand même se parler un peu. [...] C'est qu'on voit la confirmation que le candidat est déposé officiellement dedans, donc tout le monde y a accès, tout le monde est informé du dépôt de la candidature (Répondant Ψ).

Enfin, il a été question de rapports automatisés qui peuvent être générés par le SIGRH. Même s'ils nécessitent quelques améliorations, ces rapports permettent tout de même de mesurer des éléments importants selon un des répondants.

Je dirais peut-être les rapports qu'on est capable d'aller chercher. C'est pas *top* niveau, mais on est capable de savoir combien j'ai d'entrevues. Il faudrait en avoir plus, mais au moins il y a cette information-là qu'on peut ressortir. [...] Ça a un impact sur tout finalement, de mesurer nos trucs, nos bonus (Répondant Ω).

En résumé, il y a donc six caractéristiques essentielles du système employé par le service de recrutement de ABCD.

En ce qui a trait à l'appréciation globale de leur SIGRH, les avis ont été très partagés. Nous leur avons demandé d'évaluer leur satisfaction du système en décernant une note de 1 à 5, soit 1 signifiant qu'ils sont totalement insatisfaits et 5 totalement satisfaits. Il a été surprenant de voir quatre résultats si différents : 4/5, 3/5, 2.5/5, 1/5. La note moyenne est de 2.63/5, ce qui n'est même pas la note de passage. Quelques commentaires, ainsi que les améliorations discutées dans la section précédente, nous permettent d'avoir une piste quant à la raison de cette insatisfaction.

On fait des bonnes choses avec, mais on pourrait clairement faire mieux (Répondant Φ).

Moi, pour avoir vu autre chose, je vais dire 1. Parce que j'ai vu autre chose (Répondant Ψ).

Mettons 2.5. Je peux pas dire 1 et je peux pas dire 5, mais il reste qu'on a mis en place, même s'il n'est plus supporté, des choses vraiment gagnantes qu'on ne trouve pas dans d'autres systèmes nécessairement. [...] Mais il faudrait le changer c'est sûr (Répondant Ω).

Bref, malgré les possibilités qu'offre leur système d'information, la majorité s'entend pour dire qu'il serait peut-être temps d'améliorer ce dernier pour mieux réaliser leur processus de recrutement.

4.4. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons procédé à la présentation des résultats provenant des données secondaires en décrivant l'entreprise ABCD, sa mission, ses valeurs, sa culture et ses objectifs organisationnels. Par la suite, nous avons traité d'une partie des résultats provenant des données primaires soit en décrivant le Service de recrutement et de sélection ainsi que le processus qui y est lié. Dans la même veine, nous avons exposé les caractéristiques des contextes globaux de ABCD qui furent en lien avec l'adoption du SIGRH. Nous avons ensuite procédé à la description de l'ancien système en plus des objectifs visés quant à l'adoption du SIGRH. Cela nous a amené à la présentation du système actuel, plus

précisément des technologies employées et de la caractérisation du SIGRH en termes d'intégration, de flexibilité, la transversalité, d'utilisation et de la gestion de ce dernier.

En dernière partie, nous avons exposé les attentes particulières qu'avaient les répondants à l'égard du système avant d'en faire l'utilisation, en plus de discuter des améliorations qu'ils aimeraient y apporter. Nous avons terminé le chapitre sur les caractéristiques jugées essentielles par les répondants ainsi qu'en discutant de l'appréciation globale de leur système.

Dans la prochaine section, nous présenterons les résultats nécessitant une analyse plus poussée ainsi que nos conclusions.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur les résultats qui nécessitent une analyse plus poussée dans le but de répondre à nos objectifs de recherche. Nous rappelons d'ailleurs ces derniers :

- Identifier les indicateurs les plus appropriés pour la mesure de la performance du processus de recrutement et de sélection.
- Préciser par quels mécanismes ce SI procure de la valeur ajoutée dans le processus de recrutement et de sélection;
- Élaborer un outil de mesure de la contribution des SIGRH sur la performance du recrutement;

Nous avons déjà répondu partiellement au dernier objectif en exposant les IPs de la littérature servant à mesurer la performance du recrutement et de la sélection. Nous avons d'ailleurs établi une liste dans le tableau 2.10 du cadre théorique. Cette liste nous a grandement servi dans le but de déterminer les indicateurs les plus adéquats pour mesurer la performance du processus de l'entreprise ABCD. Cette même liste peut aussi bien être utilisée pour aider une entreprise à choisir ses propres indicateurs en fonction de sa réalité. Nous répondons donc totalement au dernier objectif susmentionné dans la prochaine section. Il est important de souligner que ce chapitre a été développé en suivant les étapes recommandées par la méthodologie d'évaluation de Uwizemungu (2008). Nous avons adapté cette méthodologie selon notre objectif de recherche et selon que nous cherchons à mesurer un processus bien précis. Les étapes sont les suivantes :

- 1) Choisir le processus RH qu'on veut mesurer et répertorier ses sous-processus et activité avec les détails désirés. Si la firme n'a jamais modélisé le processus en question, il faudra qu'elle le fasse à cette étape-ci avant de continuer.
- 2) Identifier les sous-processus et activités affectés d'une façon ou d'une autre par le SIGRH. Pour ce faire, il faut constituer une équipe de travail composée d'employés réalisant diverses parties du processus à l'aide du SIGRH ainsi qu'au moins un gestionnaire chargé dudit processus. L'idée est que les membres de l'équipe arrivent à avoir une vue d'ensemble de tous les sous-processus et activités qu'englobe le processus RH. Ensemble, ils procéderont donc à l'identification.
- 3) En équipe, identifier les IPs appliqués au processus (niveau global), sous-processus et activités affectés (niveaux locaux) : déterminer le degré d'importance relative de chacun de ces IPs (de 1 : peu important à 5 : très important).
- 4) Déterminer les effets SIGRH sur les différents sous-processus et activités tels que perçus par les membres de l'équipe : tenir compte des effets directs vs indirects, des effets attendus (qui se sont réalisés ou pas du tout, ou dont l'ampleur ne correspond pas aux attentes) vs inattendus, des effets réalisés vs potentiels. Si le nombre d'effets paraît trop élevé, il faut alors tenter de voir si des regroupements sont possibles, sans toutefois perdre la nature de l'effet.
- 5) En équipe, établir la correspondance entre les effets SIGRH réalisés et les différents IPs. Autrement dit, pour chaque effet trouvé en étape 4, il faut déterminer s'il y a un lien à faire avec un ou plusieurs IPs mentionné(s) en étape 3.
- 6) Déterminer dans quelle mesure les effets SIGRH réalisés affectent les IPs correspondants (impact nul 0, impact faible 1, impact moyen 2, impact fort 3, avec un signe "-" si l'impact est négatif).

- 7) Analyser les résultats obtenus : les comparer aux attentes, s'interroger sur les raisons de l'absence des effets attendus, de leur sous-évaluation (ou sur-évaluation), s'interroger sur l'opportunité d'extension du système sur les processus non affectés, les effets potentiels et les conditions de leur réalisation; déterminer les mesures à prendre pour une meilleure exploitation du système, et fixer les objectifs pour une prochaine évaluation.

La première étape de la méthodologie a déjà été réalisée dans le chapitre précédent où nous avons détaillé le processus de recrutement et de sélection, ces deux sous-processus ainsi que les diverses activités les composant. Pour ce qui est de la seconde étape, nous avons bien évidemment validé avec la directrice du recrutement si le processus de son équipe était influencé par le SIGRH ainsi que les sous-processus et activités que nous allions conserver dans le guide d'entrevue. Le tout a d'ailleurs été modélisé précédemment. Nous sommes donc rendus à l'étape trois, soit à l'identification des IPs appliqués au processus, sous-processus et activités du recrutement de chez ABCD. C'est ce dont nous traiterons dans la prochaine section.

5.1 Indicateurs de performance du recrutement et de la sélection

Nous avons présenté aux répondants la liste d'indicateurs s'appuyant sur notre revue de littérature afin de déterminer les IPs les plus adéquats pour ABCD. Nous avons ajouté cette liste à une question de l'entrevue où nous demandions aux répondants s'ils utilisaient ces indicateurs ou bien s'ils croyaient pertinent de les utiliser pour mesurer la performance de leur service de recrutement. Une fois les indicateurs nommés, nous leur avons également demandé de nous indiquer un chiffre de 1 à 5, selon l'importance de l'indicateur, soit 1 signifiant peu important, 2 signifiant passablement important, 3 signifiant important, 4 signifiant très important et 5 signifiant qu'il est critique à mesurer.

Nous présentons les réponses des répondants selon le nombre de fois qu'un même indicateur a été cité, et ce, selon la perspective demandée soit financière, opérationnelle ou sociale dans le tableau 5.1. Nous avons ajouté une dernière colonne lorsqu'un répondant nous mentionnait l'utilisation d'un indicateur qui ne figurait pas dans notre liste fournie.

Tableau 5.1
 Nombre de répétitions par indicateurs de performance selon la perspective

Nombre de répétitions par indicateurs de performance						
Perspective	Cité 1 fois	Cité 2 fois	Cité 3 fois	Cité 4 fois	Ajout à la liste	Total
Financière	2	3	4	3	1	13
Opérationnelle	9	3	7	7	3	29
Sociale	2	3	0	4	3	12
Total	13	9	11	14	7	54

Nous pouvons donc remarquer qu'il y a eu 7 ajouts à notre liste initiale, 14 indicateurs cités par tous les répondants, 11 par trois répondants sur quatre, 9 par la moitié des répondants et 13 mentionnés qu'une seule fois. Nous pouvons aussi déjà remarquer qu'il y a une prédominance pour l'utilisation d'indicateurs avec une perspective opérationnelle alors qu'il y a une faible utilisation des indicateurs sociaux. Au total, 40 indicateurs de la liste de 56 ont été sélectionnés par les répondants. À cela s'ajoutent les 7 nouveaux indicateurs, ce qui totalise 47 indicateurs qui peuvent servir à la performance du processus de recrutement spécifique de ABCD. Nous présentons la liste de tous les indicateurs cités en appendice B. Un code a été attribué pour chaque indicateur. Ceux commençant par la lettre F sont de la perspective financière, par la lettre O de la perspective opérationnelle et par la lettre S de la perspective sociale. Nous avons mis en gris les indicateurs qui avaient été ajoutés par les répondants en appendice B. Ce faisant, ces indicateurs n'apparaissent qu'une seule fois dans la plupart des cas. Cela s'explique par le fait que les autres répondants n'ont pas pensé nous les mentionner lors des entrevues. Nous pouvons également voir la note d'importance que les répondants accordent à l'indicateur en plus de nous indiquer combien de fois il a été cité. Lorsque les notes divergeaient de plus d'un point de différence pour au moins un des répondants, nous avons mis la moyenne des résultats en gras et caractères soulignés. Cela s'est produit à douze reprises. Cela indique que pour ces indicateurs, l'importance attribuée est différemment perçue par au moins deux candidats sur quatre.

À la différence de l'étude de Uwizemungu (2008) où les IPs étaient choisis par un seul répondant, soit un gestionnaire, nous avons opté pour une moyenne entre quatre répondants du Service de recrutement, soit la gestionnaire et trois de ses employés. Cela nous a permis

de prendre en compte les divers points de vue de ce groupe d'employés. Par conséquent, lorsque nous avons posé des questions sur l'importance relative des IPs ou de certains effets, des données différentes apparaissaient. Par exemple, un répondant pouvait attribuer une importance de 2 à un IP donné alors qu'un autre donnait 3. Nous avons donc fait la moyenne de ces résultats. De plus, pour faciliter l'analyse de l'importance relative des IPs, nous avons arrondi les moyennes des résultats. Par exemple, si une note moyenne est de 4,5, nous l'avons arrondi à 5 alors qu'une moyenne de 4,33 était arrondie à 4. Cela nous a permis de les trier selon les cinq classes du guide d'entrevue qualifiant un indicateur de peu important (1), passablement important (2), important (3), très important (4) ou critique (5).

Pour la perspective financière, nous remarquons qu'il n'y a qu'un indicateur qui a été perçu comme étant important (3), soit l'indicateur mesurant la performance des employés par source de recrutement. Les onze autres indicateurs ont une note moyenne variant entre 4 et 5, ce qui signifie qu'il s'agit d'indicateurs perçus comme étant très importants ou critiques. Pour la perspective opérationnelle, il y a deux indicateurs perçus comme étant passablement important (2), quatre comme étant importants (3), neuf comme étant très importants (4) et onze comme étant critiques (5). Quant à la perspective sociale, il y a un indicateur perçu comme important (3), soit l'indicateur mesurant le taux de roulement par source de recrutement, deux indicateurs comme très importants (4) et six comme critiques (5).

Nous avons déjà souligné dans la cadre théorique l'importance d'avoir suffisamment d'indicateurs de performance, tout en s'assurant de ne pas en avoir trop. Comme nous avons recueilli 47 indicateurs, nous avons dû réduire cette liste. Nous avons donc fait une sélection selon deux critères. Les IPs sélectionnés devaient donc avoir été cités par au moins deux répondants sur quatre, en plus d'avoir une moyenne d'importance relative d'au moins 4/5. Cela nous a ramené à un nombre de 27 IPs, soit 10 indicateurs financiers, 11 indicateurs opérationnels et 6 indicateurs sociaux. Nous avons enlevé un indicateur suite à la deuxième vague d'entrevues étant donné que les répondants nous ont signifié que celui-ci était moins pertinent après mûres réflexions. Le total d'indicateurs retenus est donc de 26 et ils sont présentés à la figure 5.1.

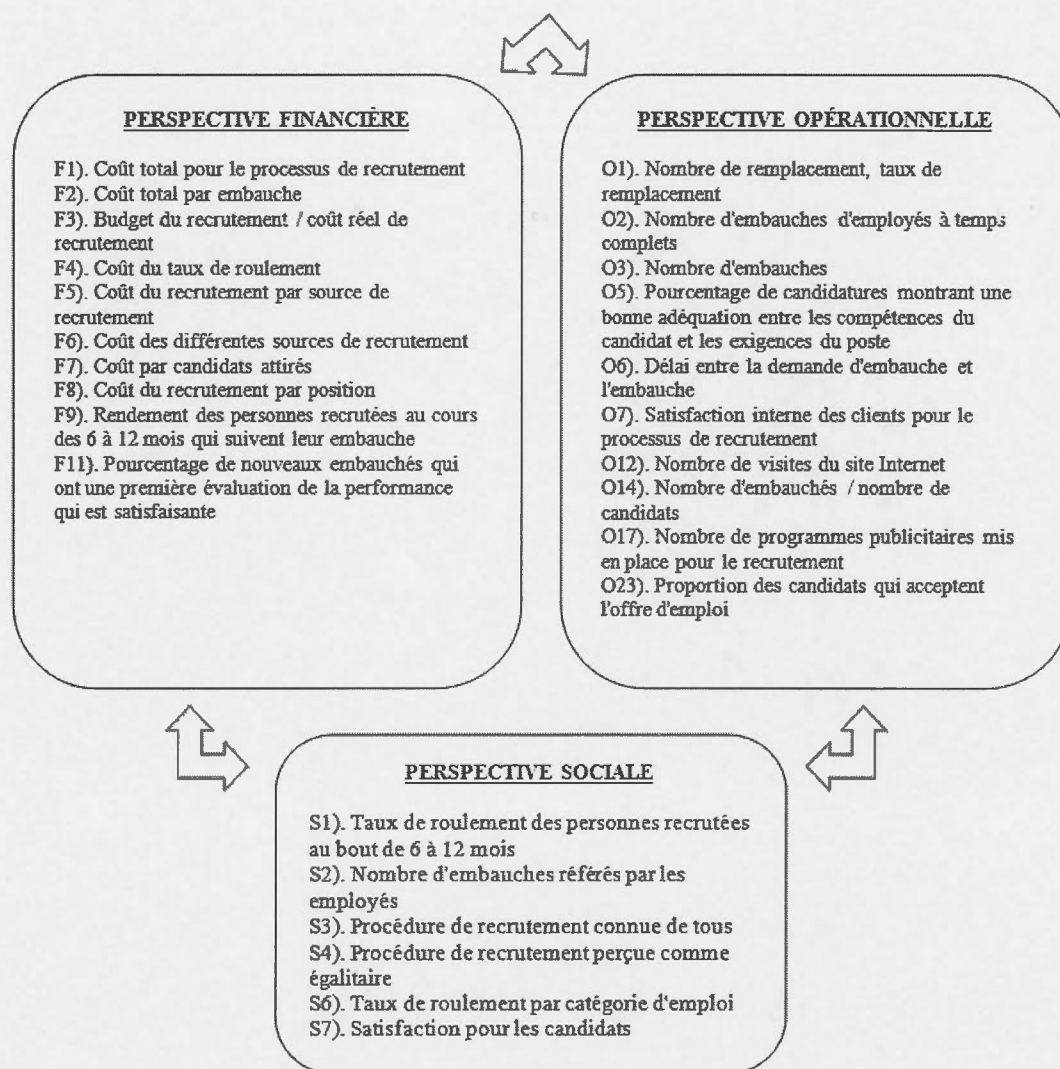


Figure 5.1 Indicateurs de performances retenus selon les trois perspectives.

La directrice du recrutement nous a également aidés à établir les liens entre les divers IPs. Ces 35 liens apparaissent à la figure 5.2. Ces liens sont parfois positifs (lignes pleines), tantôt négatifs (lignes avec tirets). Les IPs sont placés selon qu'ils mesurent une des trois perspectives soit financière, opérationnelle ou sociale. Cet exercice nous aide à voir les diverses influences qui existent entre les IPs. Nous allons maintenant appliquer les IPs au processus de recrutement et de sélection de ABCD.

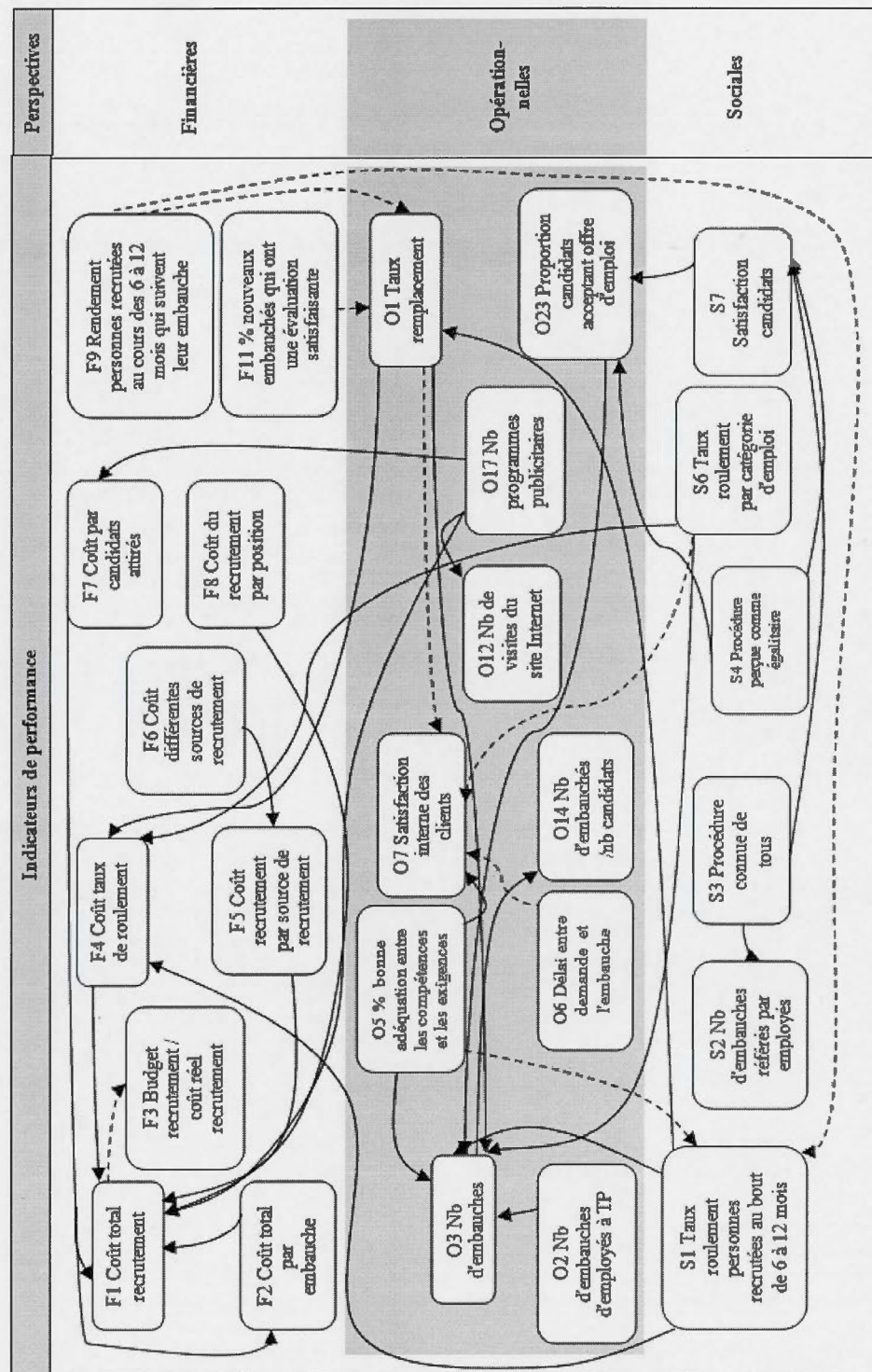


Figure 5.2 Liens de causalité entre les divers indicateurs de performance selon leur perspective.

5.1.2 Indicateurs appliqués aux sous-processus et activités affectés

Afin de compléter l'étape 3, nous allons lier les IPs avec les sous-processus et activités qu'ils influencent. Premièrement, nous avons divisé les deux sous-processus en deux graphiques où sont comprises leurs diverses activités respectives. Dans la méthodologie développée par Uwizeyemungu (2008), il faut employer des indicateurs qui sont locaux, soit liés au processus, et globaux, soit liés à l'organisation. Étant donné que nous étudions la performance d'un processus et non pas celle de l'entreprise, les deux types d'indicateurs se définissent différemment. Dans les figures plus bas sont présentés des groupes d'IPs servant à mesurer la performance du processus de recrutement en entier (globaux) ainsi que les indicateurs mesurant certaines activités spécifiques (locaux). Aussi, nous pouvons voir que ce ne sont pas toutes les activités ou sous-processus qui ont des indicateurs permettant de mesurer leur performance. Par exemple, dans le sous-processus de recherche, il n'y a aucun indicateur pour l'activité de préqualification et de qualification. Cela peut être dû à une difficulté de mesurer des tâches plus intangibles et donc difficilement mesurables en terme quantitatif (Riel, 1998, Ryan et al., 2000). Nous pouvons aussi penser qu'il faut des efforts de réflexion afin de trouver des indicateurs appropriés.

Dans la figure 5.3, soit le sous-processus de recherche, les répondants ont validé le groupe d'IPs qui servait à mesurer la performance des activités comprises dans la recherche et la réception de nouvelles candidatures (IP_a). Il en va de même pour le sous-processus de réponse à une demande dans la figure 5.4, où il y a eu validation des IPs servant à mesurer la performance de la sélection des candidats (IP_b), de l'étape de l'offre au candidat (IP_c), de l'étape du *close* (IP_d) ainsi que du sous-processus lui-même (IP_{sp}). La forme octogonale encadrée d'une ligne pointillée apparaissant dans les deux figures souligne la présence d'IPs servant à mesurer la performance du processus complet de recrutement et de sélection (IP_p).

Les IPs composant les divers groupes, soit IP_a, IP_b, IP_c, IP_d, IP_{sp} et IP_p sont présentés à la figure 5.5. Grâce à ces trois figures, nous pouvons donc voir les IPs validés par les répondants selon les parties de la performance du processus ou du processus entier qu'ils servent à mesurer. Par exemple, l'indicateur F1, soit le coût total pour le processus, fait partie

du groupe IP_p , c'est-à-dire qu'il sert à mesurer une partie de la performance globale du processus de recrutement, alors que l'indicateur O5, soit le pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les compétences et les exigences du poste, fait partie du groupe IP_b , c'est-à-dire qu'il sert à mesurer une partie de la performance de l'activité de sélection des candidats. Nous rappelons que les quatre répondants ont validé unanimement les IPs contenus pour chaque processus, sous-processus et activité présentés dans les figures qui suivent.

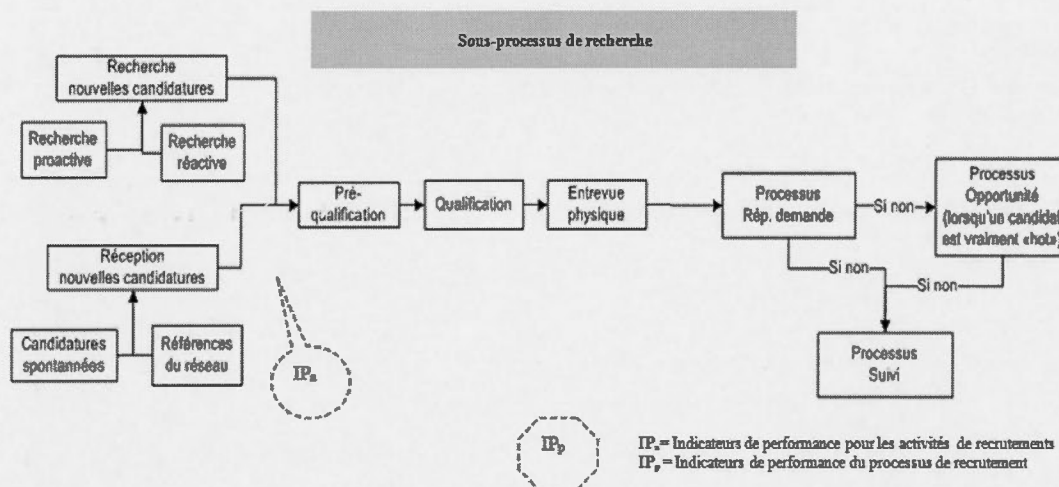


Figure 5.3 Indicateurs de performance liés aux sous-processus et activités du recrutement (1^{ère} partie du processus).

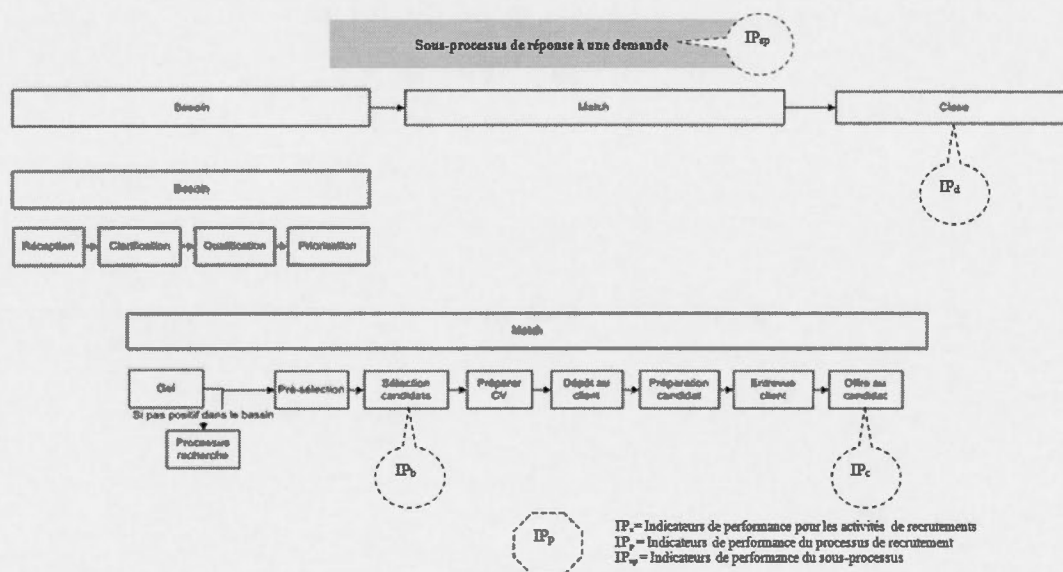


Figure 5.4 Indicateurs de performance liés aux sous-processus et activités du recrutement (2^e partie du processus).

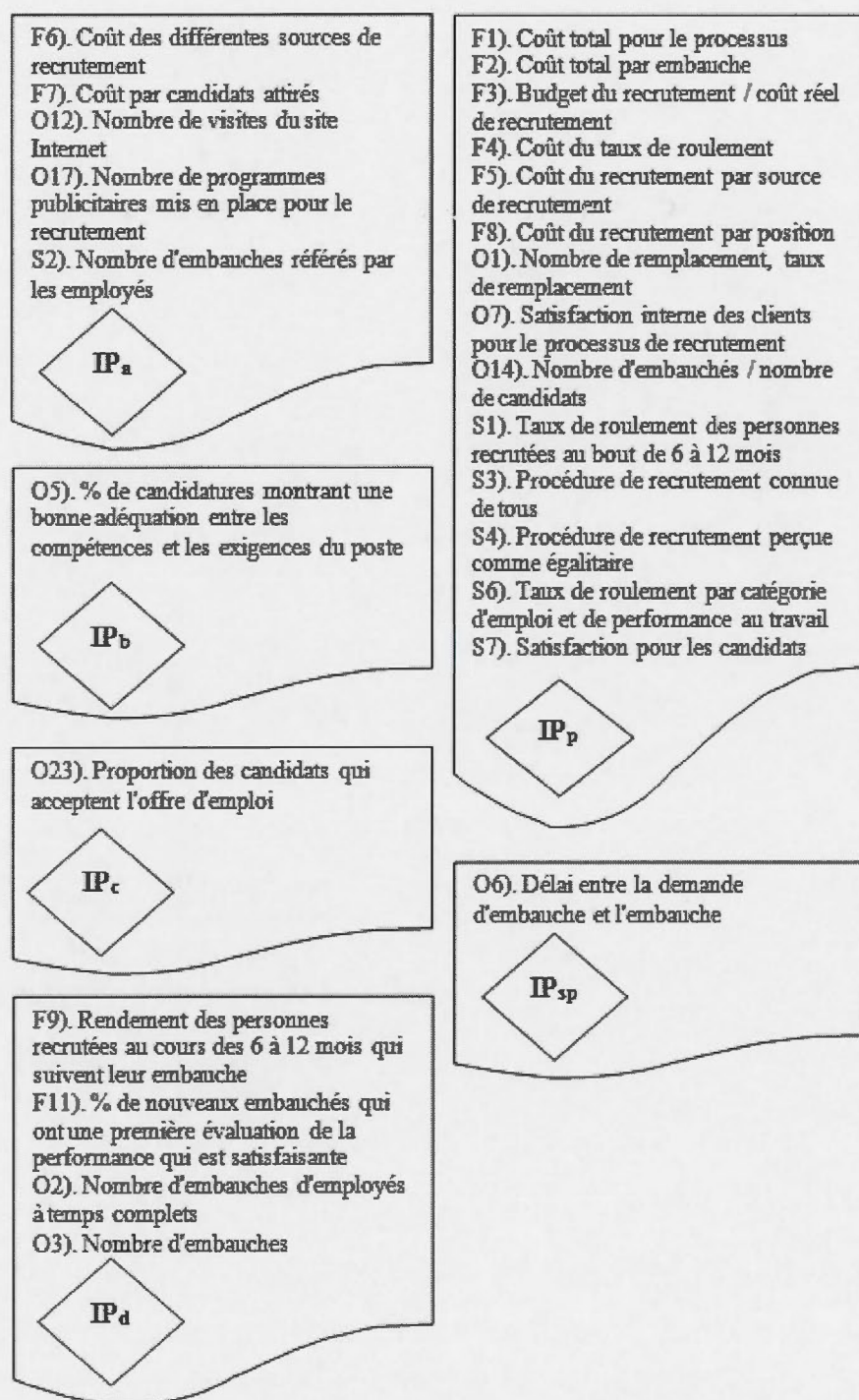


Figure 5.5 Indicateurs de performance selon le processus, sous-processus et activités.

Nous allons entamer la quatrième étape de la méthodologie d'évaluation dans les prochaines lignes.

5.2 Les sous-processus et activités affectés directement et indirectement par le SIGRH

Les répondants nous ont permis de déterminer quels étaient les sous-processus et les activités du recrutement qui pouvaient être influencés par l'utilisation du SIGRH. En appendice G sont présentés les résultats complets et détaillés qui sont ressortis des deux entrevues. Nous avons résumé la façon dont le SIGRH pouvait affecter les sous-processus et les activités aux yeux des répondants et avons indiqué pour chacun d'eux s'ils percevaient une influence directe (D), indirecte (I) ou bien aucune influence (X). Il n'y a que deux activités qui ne sont pas affectées par l'utilisation du SIGRH selon les répondants, soit la clarification de la demande (2.2) et la priorisation (2.4). En effet, ces deux activités sont réalisées sans le SIGRH selon eux, d'où l'absence d'impact.

La perception quant à la nature de l'effet (D, I ou X) a varié en fonction de divers facteurs. Nous avons déterminé ces facteurs en analysant les activités des sous-processus et activités où les réponses divergeaient afin de mieux comprendre les différents points de vue. Nous avons donc remarqué que la perception de cette nature varie en fonction de l'importance accordée à l'information fournie par le système, à la compréhension de l'activité, soit ce que ça englobe ou exclu, des responsabilités du répondant et du niveau d'utilisation du SIGRH. Par exemple, un répondant a pu répondre qu'un effet été indirect s'il a perçu que l'information offerte par le système n'était pas critique. Il en va de même lorsqu'un répondant trouvait que pour une activité, il utilisait très peu le SIGRH. Ceci explique donc pourquoi certains effets ont été qualifiés différemment. Malgré tout, dans 50 % des cas, les répondants avaient la même perception, dans 45 % des cas, trois répondants avaient une même perception et dans 5 % des cas, soit une seule activité, les réponses étaient très divergentes, soit à l'étape de qualification de la demande (2.3). Nous pouvons donc dire que 95 % du temps, il y avait une forte tendance vers une réponse unanime.

Comme le recommande Uwizeyemungu (2008), nous avons également considéré les attentes et effets potentiels traités préalablement. Dans le chapitre IV, nous en avons détaillés neuf au tableau 4.5. Nous avons remarqué que toutes les attentes se sont retrouvées dans les effets du SIGRH sur le processus du recrutement et de sélection, même si certaines attentes n'avaient pas été entièrement comblées, par exemple, le potentiel de regroupement de l'information qui avait eu une note de réalisation moyenne de 1/5. De plus, si les améliorations traitées au tableau 4.6 du chapitre IV viennent à être appliquées, cela aura une incidence sur la méthodologie d'évaluation, car certains effets pourraient ne plus se faire ressentir. Par exemple, certains répondants souhaitaient l'ajout de champs obligatoires leur servant à éviter de fâcheux oublis. Cette amélioration aurait un effet direct sur le potentiel de diminution des erreurs humaines que nous avons répertorié comme étant un effet du SIGRH. Nous détaillons ces effets dans la prochaine section.

5.3 Les effets du SIGRH sur l'ensemble du processus affecté

Les deux vagues d'entrevues nous ont permis de classer les divers effets que pouvait avoir le SIGRH sur le processus du recrutement. Comme nous l'avions mentionné dans le cadre théorique, ces effets sont de trois ordres soit automationnels, informationnels ainsi que transformationnels (Zuboff, 1995, Mooney et al., 1996). Ces derniers apparaissent dans le tableau 5.2. Nous allons donc voir les effets que peut engendrer l'utilisation du SIGRH sur la performance du recrutement et de la sélection chez ABCD. Ces effets viennent répondre à notre objectif de clarification des mécanismes par lesquels le potentiel du SIGRH peut ajouter de la valeur au processus de recrutement et de sélection. Nous allons maintenant détailler chaque effet relaté par les répondants. Nous allons tout d'abord décrire les effets en question pour ensuite faire des liens avec la littérature scientifique, si liens il y a.

Tableau 5.2
Liste des effets automationnels, informationnels et transformationnels

Effets automationnels	
Augmentation de l'efficacité et de la rapidité du processus	
Réduction des coûts engendrés par le processus	
Standardisation et facilitation du processus (incluant diminution des erreurs humaines)	
Meilleur suivi auprès des candidats	
Effets informationnels	
Informations plus valides, plus riches et plus accessibles	
Amélioration des recherches ciblées et filtrées dans un bassin de candidats	
Amélioration du processus de prise de décision	
Augmentation de l'échange d'informations et de la cohésion de groupe	
Effets transformationnels	
Responsabilisation des employés	
Amélioration de la position concurrentielle	

5.3.1 Effets automationnels

Nous allons commencer par décrire les effets automationnels afin de faciliter leur compréhension. Comme mentionné dans le cadre théorique, les effets automationnels sont : « le remplacement de l'effort et de la compétence humaine avec la technologie qui permet l'exécution du même processus à moindre coût et avec plus de contrôle et de continuité⁴⁵ (Zuboff, 1995, p. 8). » Tout d'abord, l'utilisation du SIGRH permet d'augmenter l'efficacité et la rapidité du processus. Le SIGRH permet donc d'éviter de répéter des activités qui ont déjà été exécutées en plus d'épargner du temps au Service de recrutement dans l'exécution de certaines tâches. Plusieurs études scientifiques vont dans le même sens que ce résultat. Lori et Elaine (2002) ont démontré que l'utilisation des SIGRH pouvait réduire le délai de recrutement d'environ 66 %, ce qui est loin d'être négligeable. Johnson et

⁴⁵ Traduction libre de : « The aim is to replace human effort and skill with a technology that enables the same processes to be performed at less cost and with more control and continuity. »

Gueutal (2012) et Beadles, Lowery et Johns (2005) ont aussi montré que des SIGRH bien utilisés pouvaient rendre la fonction RH plus efficace.

En fait, supposons que je vais sur *Linked-in* et que je fais une recherche par mot-clé et que je trouve un candidat qui me semble intéressant, donc je vais voir dans notre système à nous si on connaît déjà cette personne-là. Donc, si j'avais pas ce système-là, je risquerais de faire certaines démarches en double, donc ça affecterait énormément mon efficacité (répondant Φ).

Ben, ça te permet de déterminer, est-ce que oui je vais de l'avant? C'est une question d'efficacité encore là (répondant Ω)!

Encore là, c'est l'efficacité, si Madame X n'est pas là et que Madame Y veut appeler quelqu'un, là elle a les notes *live*, directe. Tu n'as pas besoin de courir après des papiers ou à le rerencontrer (répondant Ω).

C'est vraiment dans un souci de rapidité. Quand on a besoin de répondre à une demande, justement où on est en compétition. Par exemple, il y a une banque qui nous envoie une demande, mais elle l'envoie à 10 firmes de service-conseil alors on veut vraiment être rapide pour rejoindre le plus de gens possible, donc on va aller chercher dans notre système qui sont les chargés de projet X, par exemple, et on est capable de leur envoyer un courriel. Donc dans 10 minutes on va avoir rejoint 310 personnes, par exemple. Donc, par un souci de rapidité et de bien cibler. C'est essentiel sinon on meurt (répondant Φ)!

L'utilisation du SIGRH permet aussi de réduire certains coûts engendrés par le processus. Deux exemples ont été fournis par les répondants, soit la réduction de l'utilisation de papier ainsi que les coûts attribués au salaire des candidats, vu qu'ils peuvent faire plus d'activités en moins de temps. Autrement dit, l'entreprise ABCD utilise moins de papier, donc ils réduisent leurs coûts en matière de budget alloué aux fournitures de bureau. En outre, l'utilisation du système permet au Service de recrutement de vérifier les anciens salaires offerts à leurs candidats. De cette façon, un candidat ayant déjà travaillé pour eux aura moins tendance à faire de la surenchère au niveau de son salaire, si l'entreprise a un accès facile à cette information. Ce faisant, ils peuvent payer leurs candidats le salaire préalablement convenu sans prendre le risque que celui-ci exige un salaire beaucoup trop élevé, en comparaison avec celui qu'ABCD lui offrait dans un contrat antérieur. Encore une fois, diverses études viennent soutenir ce résultat. Beadles et al. (2005) et Lori et al. (2002) sont arrivés aux mêmes conclusions quant à la réduction des coûts grâce aux SIGRH. Lori et al. (2002) ont même démontré que le potentiel de cette réduction pouvait aller jusqu'à 90 %.

Ça sauve des arbres aussi, c'est fou tout le papier qu'on sauve (répondant Σ).

En fait c'est que la plupart du temps, je dirais pas dans 100 % des cas, mais dans presque, on l'indique et ça a un impact parce que si plus tard dans 6 mois, ou dans 1 an, si on a une autre demande pour le même client, par exemple, ben c'est important qu'on sache qu'on lui a fait une offre et que ça lui convient. Supposons qu'on lui offre 50 000 \$ et qu'un an après le candidat nous demande 95 000 \$, ça va nous permettre de voir l'historique (répondant Φ).

En outre, le système permet la standardisation et la facilitation du processus. Cela se traduit également en diminution des erreurs humaines vu qu'il y a une seule et unique façon de procéder. Cet effet leur permet d'ailleurs de former leur personnel en fonction de leurs standards d'utilisation. Les SIGRH offrent donc un portrait clair de l'information contenu dans l'outil permettant de structurer le processus RH (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2006), dans le cas de ABCD, il s'agit donc du processus de recrutement et de sélection.

Tu as besoin d'un système comme celui-là quand tu commences à être plus que deux personnes. Si on était juste deux, on pourrait avoir des listes. Mais à partir du moment que tu as plus qu'une personne, là tu as besoin d'un système uniformisé, accessible à tous pour qu'on mette toute l'information dedans et que ça ne se perde pas. Tu vois, moi ton point que j'aime beaucoup, c'est la centralisation. Ça force les gens à travailler dans le même système, donc y'a du monde des fois dans mon équipe qui ont des manières manuelles, ils se font des *post-it*, il y a un code dans lequel ils se comprennent. La centralisation, c'est il y a un outil, tout le monde l'utilise de la même façon, on forme tout le monde sur c'est quoi les codes, dans quel sens on met de l'information.... (répondant Σ).

Qui plus est, le SIGRH a comme effet d'offrir un meilleur suivi auprès des candidats, soit en faisant des rappels automatiques sur demande et à la date souhaitée. Par exemple, si un membre du Service de recrutement désire faire un suivi pour les disponibilités d'un candidat, il n'aura qu'à entrer les informations nécessaires dans l'outil et le reste se fera automatiquement. Cela leur permet donc de pouvoir entrer en contact avec les candidats au moment opportun et d'avoir de l'information utile pour le suivi. Les SIGRH permettent donc de redéployer un processus RH bien précis de façon plus optimale (Beckers et Bsat, 2002).

Ça a un impact direct direct, c'est notre source pour aller voir. Pour premièrement qu'on se mette des dates de rappel. Si la personne me dit qu'elle n'est pas disponible présentement, mais qu'elle le sera en avril prochain, je vais me mettre un *pop-up* qui va m'aviser un peu avant d'entrer en communication avec (répondant Φ).

Moi je dirais directe parce qu'on a une façon de faire dans notre système, on va cocher une date où il faut rappeler telle personne dans 6 mois, ben moi je n'aurais plus à m'en préoccuper parce que je vais avoir une notification dans 6 mois qui va m'arriver par courriel. Pour les suivis, moi je l'utilise autant pour des fois, c'est moi qui les mets pour les suivis de disponibilités ou les suivis de fin de mandats (répondant Ω).

Souvent, ça nous permet en plus de faire des suivis de disponibilités. J'entre dans mon système disponible à telle date, donc je sais qu'à ce moment-là, il y a un *pop-up* qui va me dire à cette date-là : « Aille, appelle-le! Il est supposé être disponible (répondant Ω) ».

J'ai besoin de savoir si ma collègue a appelé telle personne, quand elle lui a parlé la dernière fois. C'est important qu'on garde le suivi. Il faut marquer des notes, c'est super important (répondant Ψ).

5.3.2 Effets informationnels

Les effets informationnels quant à eux permettent de « capturer cet aspect de la technologie qui peut inclure, mais aussi outrepasser l'impact automationnel⁴⁶ (Zuboff, 1995, p. 8). » Ces effets proviennent principalement des capacités des TI à collecter, conserver, traiter et diffuser de l'information (Zuboff, 1995). Ces derniers sont au nombre de quatre chez ABCD. Premièrement, les répondants ont mentionné que grâce au SIGRH, les informations qu'ils détiennent sont plus valides, plus riches et plus accessibles. Le système leur permet d'avoir accès aux prises de notes de leurs collègues en plus des leurs, et permet de visualiser les informations qu'ils ont besoin directement sur leur poste de travail. En outre, leur outil rend possible l'accès aux données historiques concernant les candidats et les renseignements sur ces derniers peuvent être directement liés aux demandes des clients. L'effet d'amélioration de la qualité des données a d'ailleurs été démontré par divers auteurs (Beckers et al., 2002, Lengnick-Hall et al., 2006, Awazu et Desouza, 2003, Ball, 2001).

Si la personne est là, il y a déjà des notes à son sujet, donc ça nous donne des indications sur ce que la personne fait dans son historique (répondant Φ).

⁴⁶ Traduction libre de : « It is meant to capture that aspect of this technology that may include but also go beyond automation. »

Alors là, oui, je dirais un impact direct parce que oui une fois qu'on le dépose au client, on l'indique, on le met en lien avec la demande comme tel (répondant Φ).

On a les numéros de téléphone, les courriels, on leur envoie la description du poste, on met des notes dans le système (répondant Ψ).

Ce que j'aime beaucoup, c'est que tu entres dans le dossier du candidat et tu vois au bas de la page même tous les commentaires qui sont entrés. Normalement dans les autres systèmes que j'avais, fallait que tu ailles dans les conversations ...alors que là, nous c'est comme un texte qu'on écrit un à la suite de l'autre, tu écris la date tout de suite et là, tu écris la conversation que tu viens d'avoir. Ça, je trouve ça le *fun*. C'est que tu vois tout de suite les communications qui ont été faites du candidat dans la première page (répondant Ψ).

Il a également été fait mention de l'amélioration des recherches ciblées et filtrées dans un bassin de candidats. Cet effet se fait sentir dès l'entrevue avec le candidat, où les membres de l'équipe peuvent commencer à indiquer des spécifications sur ce dernier à même l'outil. Cet effet les rend aussi plus efficaces et plus rapides dans le processus de recherche de candidats. Le SIGRH va aussi maintenir et permettre l'alimentation d'un bassin de candidats. Ce bassin aura donc l'avantage de conserver toutes les informations utiles sur les candidats déjà contactés ou ayant un contrat. Sans le système, ce bassin ne pourrait pas exister. Cet effet est étroitement lié au précédent, soit à l'accessibilité de l'information, et est appuyé par les mêmes auteurs, mais nous avons choisi de les séparer, car les répondants percevaient les recherches possibles plutôt comme l'apparition d'une nouvelle fonctionnalité plutôt qu'un simple effet d'accessibilité.

En fait, supposons que je vais sur *Linked-in* et que je fais une recherche par mot-clé et que je trouve un candidat qui me semble intéressant, donc je vais voir dans notre système à nous si on connaît déjà cette personne-là (répondant Φ).

C'est ton bassin. Sinon, tu vas chercher ton monde comment (répondant Ω)?

Oui, parce que si moi par exemple, je cherche, je sais pas moi un titre de candidat précis, ben j'ai besoin de savoir... je vais aller voir dans le système s'il est là, s'il existe, donc si je vois qu'il a déjà un contrat qui a été signé je vais pas aller le solliciter (répondant Φ).

Tu as les attentes salariales, ce qui est entré dans le système directement... pour prendre des notes. Je rentre tout. Mettons je rencontre un chargé de projet en développement, mais

il est aussi un chargé de projet infra, ben je vais aller cliquer « chargé de projet infra » et « chargé de projet en développement » en même temps en entrevue (répondant Ψ).

Une caractéristique qui est essentielle, c'est notre outil de recherche. Moi, je dois être capable d'avoir un outil qui va être capable, si j'entre un mot-clé, de me sortir tous les CV qui ont ce mot-clé-là dedans. Ça c'est essentiel, c'est critique aussi, parce que quand j'ai une demande, encore là faut que j'y réponde le mieux possible et rechercher par mot-clé, ça me permet d'être plus près de trouver des gens rapidement qui ont ces mots clés là (répondant Ψ).

Après c'est la nomenclature qu'on a développée pour catégoriser les candidats, donc moi je les catégorise selon le type d'emploi qu'ils occupent... et selon le titre que je lui donne je peux faire des recherches ciblées juste dans cette catégorie-là (répondant Σ).

L'avant-dernier effet informationnel est l'amélioration du processus de prise de décision. Effectivement, l'outil va être utile pour la consultation lors d'activités nécessitant par exemple une présélection de candidat. Il va justement donner de l'information pouvant éclairer les membres du Service de recrutement dans des choix plus appropriés. Johnson et al. (2012) ont d'ailleurs démontré que les TI permettaient de rendre plus efficace le processus de prise de décision. Kovach et Carthcart (1999) ont fait la même démonstration plus précisément pour le SIGRH. Ils ont toutefois rappelé que l'amélioration se fait à condition d'utiliser l'information contenue dans le système de façon adéquate soit en portant une attention à divers facteurs : le moment opportun, la quantité d'information suffisante et le type de collecte de données (Kovach et al., 1999, p. 279).

On peut aller le consulter pour aider justement à choisir et à prendre une décision (répondant Φ).

On utilise le système pour la présélection, on regarde le CV, ça, son CV, on va le chercher dans le système. Tu compares la demande avec son CV qui sont les deux dans le système (répondant Ψ).

Le SIGRH a pour effet d'augmenter l'échange d'informations et donc la cohésion de groupe. Manifestement, l'outil rend possibles l'envoi massif de courriels et la divulgation simultanée d'informations. Cet effet concerne autant les membres de l'équipe du recrutement que l'échange qu'il y a avec les candidats. Les SIGRH permettent donc d'augmenter la communication entre les membres de l'équipe (Awazu et Desouza, 2003, Ball, 2001).

Ça va arriver qu'on va utiliser justement notre système pour envoyer un courriel massif, mettons à tous ceux qui ont le profil de chargé de projet (répondant Φ).

Le fait qu'on puisse envoyer un courriel massif, qu'on ne soit pas obligé d'envoyer un courriel à la fois, mais qu'une fois qu'on a filtré en une seule étape, qu'on puisse envoyer un courriel à tous ces gens-là (répondant Φ).

Ce qui est le *fun*, c'est quand tu déposes un candidat officiellement, tu reçois un courriel aussi. Ça peut être lourd, mais c'est pratique quand même aussi parce que l'autre personne qui fait le CV a la confirmation par courriel qu'on dépose ce candidat-là. Donc, il faut quand même se parler un peu (répondant Ψ).

C'est qu'on voit la confirmation que le candidat est déposé officiellement dedans, donc tout le monde y a accès, tout le monde est informé du dépôt de la candidature (répondant Ψ).

Moi j'aime bien l'aspect de pouvoir envoyer à plusieurs candidats en même temps présélectionnés, par exemple les opportunités. On cherche un chef de projet infrastructure, bien on va cocher « chef de projet infrastructure » et un courriel que je compose est envoyé à tous ces gens-là. Je peux enlever des personnes, en remettre si parfois je sais qu'ils sont en mandat, mais ça envoi de façon massive à plusieurs candidats en même temps, ce qui fait qu'ils peuvent nous répondre et on peut trouver plus facilement, parce que tu atteints plus de monde en même temps. La rapidité... et des fois on est les premiers à leur avoir dit (répondant Ω).

La troisième affaire qui est la plus importante, c'est la capacité d'envoyer des *mails* groupés, ciblés et c'est comme confidentiel. J'envoie donc un seul courriel à tout le monde. Ça me sauve énormément de temps (répondant Σ).

5.3.3 Effets transformationnels

Notre dernière catégorie contient les effets transformationnels. Ces derniers réfèrent « à la valeur dérivée de la capacité des TI à faciliter et à soutenir les processus d'innovation et de transformation⁴⁷ (Mooney et al., 1996, p. 74). » Tout d'abord, le SIGRH augmente la responsabilisation des employés du Service de recrutement. Le système rend possible l'émergence d'une structure de travail que les employés doivent maîtriser afin de réaliser leurs activités. Nos résultats vont donc dans le même sens que ce qu'avaient supposé Remenyi, Money et Twite (1991) et Zuboff (1988) et que ce qu'a démontré Normalini, Ramayah et

⁴⁷ Traduction libre de : « Third, transformational effects refer to the value deriving from IT's ability to facilitate and support process innovation and transformation. »

Kurnia (2012), soit que l'utilisation intensive des SIGRH rendait les professionnels RH plus autonomes.

Ça te force à avoir un cadre, à être organisé... ça les aide (répondant Σ).

En outre, l'outil va améliorer la position concurrentielle de ABCD de diverses façons, soit en leur permettant de rester performants et compétitifs. Nous pourrions également dire que certains effets susmentionnés viennent renforcer ce dernier. Par exemple, le fait d'être plus rapide dans leurs activités leur permet de répondre aux demandes des clients en moins de temps que certains de leurs concurrents. Targowski et Deshpande (2001) avaient d'ailleurs suggéré que les entreprises utilisant les TI pour supporter la fonction RH auraient un avantage considérable sur ses compétiteurs qui ne l'utilisent pas, ce que Beckers et al. (2002) ont ensuite démontré. En effet, ils ont démontré que l'utilisation des SIGRH permettait d'améliorer les opérations RH, ce qui conduit directement à l'augmentation de la compétitivité d'une firme (Beckers et al., 2002).

Le nerf de la guerre, depuis tantôt et je pense que je vais le répéter souvent, c'est la proactivité, pis c'est d'être une coche en avant de la compétition, une coche en avant des besoins des clients et d'être toujours à l'avant, donc évidemment si j'ai un système qui est performant, c'est clair que j'ai un gain facile à prouver (répondant Σ).

Pour nous, si tu n'as pas un système comme celui-là, tu n'es pas compétitif sur le marché et tu n'es pas capable d'avoir un système performant pour trouver les meilleurs candidats... Si ce système-là plante, on est mort. Pour prouver le point qu'un système des RH est en lien direct avec les besoins d'affaires d'une entreprise, tu as la bonne entreprise, ça, c'est clair clair clair clair (répondant Σ).

Tu peux pas te permettre d'avoir un système moins bon que les autres (répondant Σ).

Les effets ayant tous été décrits ainsi que comparés à des études scientifiques, nous devons donc les lier aux IPs.

5.4 Liens entre les effets et les indicateurs de performance

Nous sommes maintenant rendus à l'étape 5 et 6 de la méthodologie d'évaluation, soit à faire le lien entre les effets et les indicateurs de performance décrits dans les sections

précédentes et à déterminer le niveau d'impact de ces liens, tel que le propose Uwizeyemungu (2008, p. 287). Nous avons donc suivi le modèle de tableau de Uwizeyemungu et al. (2010, p. 35) qui permet de regrouper les divers effets des SIGRH selon les IPs qu'ils influencent. Nous avons analysé chaque effet observé en lien avec les indicateurs pour déterminer s'il y avait influence ou non. Tous les liens présentés dans le tableau 5.3. ont été validés par les 4 répondants. Au total, il y a 15 différents indicateurs sur notre liste de 26 qui sont influencés par les effets du SIGRH et il y a 30 couples d'effet-IP.

Une fois que le répondant avait validé l'effet, nous lui avons demandé de déterminer le niveau d'importance de la variation dans la mesure de l'IP selon que le niveau est faible (1), moyen (2) ou fort (3). Nous avons calculé la moyenne des résultats afin d'avoir une seule note dans le tableau 5.3, et ce, pour chaque impact. Si nous comparons les résultats des répondants, nous pouvons remarquer que dans 9 couples d'effet-IP sur 30, les répondants étaient unanimes sur une même note, dans 11 couples d'effet-IP sur 30, la variation entre les réponses n'était que de 1 point seulement et que dans 10 couples d'effet-IP sur 30, les réponses pouvaient varier jusqu'à 2 points d'écart. Il y a 11 effets au niveau automationnel, 15 effets au niveau informationnel ainsi que 4 effets au niveau transformationnel. Les liens présentés dans le tableau 5.3 viennent compléter la réponse à l'un de nos objectifs de recherche qui était de clarifier les mécanismes par lesquels le potentiel des SIGRH peut ajouter de la valeur au processus et recrutement et de sélection.

Nous avons donc traduit l'importance relative des IPs dans la colonne « a » et le degré d'influence de l'indicateur engendré par l'effet du SIGRH dans la colonne « b ». Une fois toutes les données inscrites dans le tableau pour chaque couple d'effet-IP, nous avons multiplié la moyenne d'importance relative (a) par la moyenne du degré d'influence de l'indicateur engendré par l'effet SIGRH (b) afin d'arriver à quantifier l'impact réel de chaque couple. Nous avons ensuite additionné les notes de chaque impact et nous sommes arrivés à un score final de 350,87. Ce chiffre à lui seul est loin de nous servir, il faut donc continuer les calculs. Afin de mesurer le potentiel global des effets du SIGRH, nous avons multiplié chaque importance relative (a) par un degré d'influence maximal (B) de 3. Ainsi, le potentiel d'impact du SIGRH de ABCD est de 423,48. L'entreprise ABCD a donc une note de 350,57

points sur un total possible de 423,48 points. Si on le ramène sur 5, cela donne 4,14/5, ce qui représente une contribution importante du SIGRH sur la performance du processus de recrutement et de la sélection. Nous avons attribué à chaque lien un numéro en ordre croissant dans la colonne « i ».

Tableau 5.3
Liste des effets du SIGRH et de leur impact sur les divers IPs

EFFETS DU SIGRH						
Automatisme	Indicateurs influencés	i	a	b	a*b	a*B
Augmentation de l'efficacité et rapidité du processus	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	1	5	3	15	15
	O7). Satisfaction interne des clients pour le processus	2	4,75	3	14,25	14,25
	S7). Satisfaction pour les candidats	3	4,5	3	13,5	13,5
Réduction des coûts engendrés par le processus	F1). Coût total pour le processus de recrutement	4	4,75	2,5	11,88	14,25
	F2). Coût total par embauche	5	4	2,25	9	12
	F7). Coût par candidats attirés	6	5	2,25	11,25	15
Standardisation et facilitation du processus (incluant diminution des erreurs humaines)	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	7	5	2,5	12,5	15
	S4). Procédure de recrutement perçue comme égalitaire	8	4,75	2	9,5	14,25
	O7). Satisfaction interne des clients pour le processus (-)	9	4,75	2,5	11,88	14,25
	S7). Satisfaction pour les candidats	10	4,5	2,75	12,38	13,5
Meilleur suivi auprès des candidats	S7). Satisfaction pour les candidats	11	4,5	3	13,5	13,5
Informationnels	Indicateurs influencés	i	a	b	a*b	a*B
Qualité de l'information (valide, riche et accessible)	O5). % candidatures montrant une bonne adéquation entre compétences et les exigences du poste	12	4,33	3	12,99	12,99
	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	13	5	3	15	15
	S3). Procédure de recrutement connue de tous	14	4	2	8	12
Amélioration des recherches ciblées et filtrées dans un bassin de candidats	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	15	5	3	15	15
	S7). Satisfaction pour les candidats	16	4,5	3	13,5	13,5

Tableau 5.3 (suite)
Liste des effets du SIGRH et de leur impact sur les divers IPs

Informationnels	Indicateurs influencés	i	a	b	a*b	a*B
Amélioration du processus de prise de décision	F11). % de nouveaux embauchés qui ont une première évaluation de la performance qui est satisfaisante	17	5	2	10	15
	O1). Nombre de remplacement, taux de remplacement (-)	18	4,75	2,25	10,69	14,25
	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	19	5	2,5	12,5	15
	O7). Satisfaction interne des clients pour le processus	20	4,75	2,25	10,69	14,25
	O23). Proportion des candidats acceptant l'offre d'emploi	21	4,33	2,75	11,91	12,99
	S1). Taux de roulement des personnes recrutées au bout de 6 à 12 mois (-)	22	4,5	2,5	11,25	13,5
	S4). Procédure de recrutement perçue comme égalitaire	23	4,75	1,75	8,31	14,25
	S6). Taux de roulement par catégorie d'emploi (-)	24	5	2,25	11,25	15
Augmentation de l'échange d'informations	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	25	5	2,75	13,75	15
	S7). Satisfaction pour les candidats	26	4,5	2,75	12,38	13,5
Transformati- onnels	Indicateurs influencés	i	a	b	a*b	a*B
Responsabilisatio n des employés	O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche (-)	27	5	3	15	15
Amélioration de la position concurrentielle	F7). Coût par candidats attirés (-)	28	5	1,75	8,75	15
	O7). Satisfaction interne des clients pour le processus de recrutement	29	4,75	2,5	11,88	14,25
	O12). Nombre de visites du site Internet	30	4,5	0,75	3,38	13,5
					350,87	423,48

Adapté de Uwizemungu (2008).

5.5 Analyse les résultats obtenus

À cette étape-ci, il ne resterait plus que pour le Service de recrutement à analyser les données du tableau afin de voir comment leur entreprise peut améliorer la contribution du SIGRH sur la performance de son processus de recrutement et de sélection. Les données primaires et secondaires de la firme nous ont permis d'élaborer au fur et à mesure la méthodologie d'évaluation qui leur serait la plus appropriée, en plus de prouver de façon tangible que leur SIGRH a des impacts positifs sur leur performance, et ce, à bien des égards. Ceci étant dit, nous avons donc répondu à notre dernier objectif, c'est-à-dire celui où nous

voulions élaborer un outil de mesure servant à mesurer la contribution d'un SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection.

La dernière étape nécessite d'être complétée par le Service de recrutement et de sélection. Il leur restera donc à se questionner sur les impacts qu'ils peuvent améliorer s'ils sont insatisfaits, s'ils décident plus tard d'ajouter ou de supprimer certains IPs selon la croissance de leur organisation, mais aussi selon les divers objectifs de leur service. Ils pourront s'interroger sur ce qui peut expliquer les impacts plutôt faibles ou à l'inverse, s'encourager à conserver certaines pratiques lorsque certains effets sont fortement liés à la performance de leur équipe. Bref, ils pourront donc élaborer un plan d'action afin de faire un suivi de la contribution de leur système et de s'assurer qu'il ne devient pas désuet pour ainsi pouvoir préciser comment ce dernier pourrait leur offrir encore plus de valeur dans la réalisation de leur processus de recrutement et de sélection.

5.6 Explication du modèle

Nous allons donc reprendre notre méthodologie afin d'en expliquer les étapes avec plus de précisions. Ensuite, nous allons comparer notre outil avec ceux proposés par la littérature. L'un de nos objectifs était d'élaborer un outil de mesure permettant d'évaluer la contribution du SIGRH sur la performance du service de recrutement et de sélection. En répondant à cet objectif, nous voulions que notre recherche ait une contribution tangible et concrète pour les praticiens RH. En effet, nous croyons que les chercheurs ont la responsabilité de faire le lien entre la théorie qu'ils utilisent et le monde du travail des praticiens pour qui la théorie ne suffit pas en elle seule. C'est pourquoi nous discutons maintenant des étapes de notre outil de mesure, afin de faciliter la compréhension de celle-ci par les praticiens et afin de le rendre plus accessible à tous.

L'étape 1 se veut être déterminante pour le reste de la méthodologie. Dans notre recherche, le processus RH était le recrutement et la sélection. Un praticien pourrait tout aussi bien décider d'évaluer d'autres activités, par exemple, la gestion de la rémunération ou encore la gestion de la performance des employés. Lors de cette première étape, il s'agit alors de choisir le processus à évaluer. Une fois le processus sélectionné, il faudra donc décrire les sous-

processus et activités qui le composent. Pour ce faire, la GRH peut utiliser la modélisation du processus si elle en a déjà une. Si ce n'est pas le cas, il faudra donc qu'elle pense à schématiser tous les sous-processus et activités qui sont réalisés dans le cadre du processus qu'il faut mesurer. Elle peut le faire à l'aide des documents qu'elle a en sa possession, mais aussi en revoyant les diverses étapes du processus avec les employés qui participent à ce dernier.

L'étape 2 consiste à identifier si le SIGRH a un impact sur les sous-processus et activités du processus à évaluer. À partir de cette étape, il faudra donc constituer une équipe de travail de sorte que chaque sous-processus et activité réalisé soit couvert par au moins un membre de l'équipe. En d'autres mots, le groupe doit pouvoir comprendre chaque étape du processus s'il veut bien identifier la présence ou l'absence d'impact du SIGRH sur chaque étape de ce dernier. Cette équipe de travail devra être gérée par au moins un gestionnaire, soit un gestionnaire du processus choisi.

À l'étape 3, il faut donc avoir sous la main les sous-processus et activités identifiés à l'étape 2, car ce sont eux qui seront analysés. La même équipe de travail identifiera donc les IPs qui servent à mesurer le processus global, soit le processus choisi, mais aussi les divers sous-processus et activités de ce processus (niveaux locaux). Pour chaque IP identifié, l'équipe devra se positionner quant au degré d'importance relative de ce dernier. Cette note se situera entre 1 à 5, soit 1 signifiant un IP peu important et 5 un IP très important. Tout comme nous l'avons fait lors de notre étude de cas, il est suggéré que cette étape se fasse de façon individuelle. Chaque membre de l'équipe pourra donc déterminer l'importance qu'elle perçoit pour chaque indicateur. Une fois que tous les membres ont terminé, deux options s'offrent au gestionnaire. La première est de faire une moyenne des résultats compilés, comme nous l'avons fait. La seconde est de faire une analyse des divers résultats avec l'équipe de travail et d'obtenir un consensus pour chaque niveau d'importance. Cette méthode peut être utilisée si les résultats sont très divergents.

Lors de l'étape 4, il faudra reprendre les sous-processus et activités de l'étape 2 afin de voir les effets du SIGRH pour chacun d'eux. Il faudra donc se demander si le SIGRH a une

influence soit directe ou indirecte pour chaque sous-processus et activité. Encore une fois, cette étape se fait tout d'abord individuellement, puis il sera possible d'en parler en équipe afin de voir les effets qui sont majoritairement observés. Toujours en équipe, il faudra discuter et prendre en note les effets attendus et inattendus du système ainsi que les effets réalisés et potentiels. Cela sera utile à l'étape 7 de la méthodologie d'évaluation. Si après la discussion de groupe, l'équipe observe un nombre trop important d'effets, il leur sera toujours possible de faire des regroupements selon les natures semblables des effets afin d'en réduire la quantité.

À l'étape 5, l'équipe devra se positionner sur les liens qui existent entre les effets mentionnés à l'étape 4 et les différents IPs identifiés à l'étape 3. Autrement dit, pour chaque effet, il faudra voir si ce dernier a un impact sur un ou plusieurs IP(s). Ces effets sont donc listés dans un document remis à tous les membres de l'équipe.

Lors de l'étape 6, chaque membre devra déterminer le niveau d'impact qu'il perçoit pour chaque lien obtenu à l'étape 5 en attribuant une note entre 1 à 3 (impact faible 1, impact moyen 2, impact fort 3). Si le membre croit personnellement que l'impact est nul, il n'aura qu'à attribuer une note de 0. De plus, pour chaque lien, il devra déterminer s'il est positif ou négatif. À ce stade, soit lorsque tous les membres de l'équipe ont terminé, il y a toujours deux choix qui s'offrent au gestionnaire. Il peut tout d'abord faire une moyenne des résultats ou encore faire une rencontre de groupe afin d'obtenir un consensus pour chaque note de chaque lien. Par la suite, il devra voir à mesurer la contribution du SIGRH sur le processus choisi comme nous l'avons fait dans le tableau 5.3 de ce mémoire.

Dernièrement, soit à l'étape 7, il sera question d'analyser les résultats obtenus. Cette étape peut être faite en équipe ou bien par le gestionnaire seulement, selon sa préférence. Il faudra donc faire un retour sur les éléments pris en note à l'étape 4, soit les effets attendus, inattendus, réalisés et potentiels. S'il y a des impacts à améliorer, il faudra se demander par quel moyen concret l'impact pourra augmenter. Si au contraire, il y a des impacts très forts, il faudra veiller à conserver ces pratiques gagnantes. Il faudra voir à définir des objectifs pour la prochaine évaluation.

5.7 Discussion de la méthodologie proposée

Maintenant que les étapes de notre méthodologie ont été détaillées, nous pouvons discuter de divers éléments à souligner. Certains auteurs ont traité de la mesure de la performance des TI de façon plus générale (Parker, Benson et Trainor, 1988, Hitt et Brynjolfsoson, 1996) et d'autres études ont été réalisées sur la mesure de la performance des SI (Martinsons et al., 1997, Hamilton et Chervany, 1981, Saarinen, 1996). À notre connaissance, même si les études portant sur la mesure des effets des SI sur la performance de l'entreprise se font de moins en moins rares (Langdon, 2006), celles sur la mesure des effets des SIGRH sur la performance de la fonction RH sont inexistantes. Ceci étant dit, même si très peu d'études ont visé le développement d'un outil de mesure comme le nôtre, nous pouvons tout de même discuter de nos résultats à la lumière de l'étude de Uwizeyemungu (2008), soit la méthodologie sur laquelle nous avons construit ce mémoire.

Nos résultats de recherche se différencient de Uwizeyemungu (2008) de plusieurs façons. Nous avons mentionné précédemment que nous visions la mesure de la contribution des SIGRH sur la performance de la fonction RH. Ce faisant, notre recherche a fait un premier pas en ce sens, en élaborant une méthodologie permettant de mesurer l'impact d'un SIGRH sur le service de recrutement et de sélection. De son côté, Uwizeyemungu (2008) a plutôt élaboré sa méthodologie afin de lier les effets d'un PGI à la performance organisationnelle. Son unité d'analyse était donc beaucoup plus large que la nôtre.

En outre, à la différence du modèle initial de Uwizeyemungu (2008), nous avons permis l'implication de plus d'un individu pour chaque sous-processus. Même si certaines étapes ont été laissées entre les mains d'un gestionnaire, nous avons cru bon que la majorité des étapes de la méthodologie soit réalisée par une équipe de travail qui comprenne et utilise le SIGRH, en plus d'être en mesure d'évaluer les liens qu'il y a à faire entre ce dernier et la performance de leur service. Cet ajout avait pour objectif de diminuer les biais perceptuels que peut engendrer l'évaluation faite par une seule personne. Plus il y a de points de vue lors de l'évaluation, plus il y a de chances que les résultats au final soient justes.

Uwizeyemungu (2008, p. 296) mentionnait comme avenue de recherche la possibilité d'élaborer un modèle hybride. Lors de son étude, il avait utilisé strictement les IPs de l'entreprise, alors que dans notre cas, nous avons offert en entrevue une liste d'IPs générique parmi lesquels les répondants pouvaient choisir selon qu'ils les utilisaient, ou bien en ajouter lorsque certains n'y figuraient pas, soit des IPs plus spécifiques. Comme le disait Uwizeyemungu (2008, p. 296), cela nous permet d'offrir plus de possibilités de comparaisons entre les autres services qui pourraient être étudiés.

5.8 Conclusion de l'analyse des résultats

Dans le chapitre V, nous avons donc présenté l'analyse de nos résultats à la lumière de la méthodologie pratique de Uwizeyemungu (2008). Nous avons présenté les étapes de cet outil et les avons appliquées une par une pour le SIGRH et le processus de recrutement et de sélection. Nous avons présenté les IPs les plus adaptés pour ABCD et les avons liés aux sous-processus et activités qu'ils affectent. Nous avons ensuite continué avec les effets du SIGRH au travers les aspects automationnels, informationnels ainsi que transformationnels. Nous avons poursuivi en établissant les liens entre ces effets et les IPs avant de présenter un tableau servant à mesurer la contribution du SIGRH de ABCD sur la performance du Service de recrutement. Nous avons conclu ce chapitre en discutant de l'analyse des résultats obtenus, en expliquant en détail chacune des étapes de la méthodologie et en comparant celle-ci avec l'étude de Uwizeyemungu (2008). Chaque section a été analysée en regard d'écrits scientifiques pertinents lorsque cela était nécessaire.

Le prochain chapitre conclura notre projet de recherche.

CONCLUSION

À la suite de notre revue de littérature, nous avons constaté une lacune majeure dans les écrits sur les SIGRH, soit l'absence d'outil de mesure de la contribution des SIGRH sur la performance de la fonction RH. Même si notre projet de recherche est une première étape dans un projet d'étude plus vaste, l'importance de ce projet pilote ne s'en trouve pas pour autant amoindrie. Au contraire, cette première étape sert de fondements pour de multiples études du même genre qui sont à venir. Notre projet a donc comme sujet la contribution des SIGRH sur la performance du service de recrutement et de sélection. Comme nous l'avions mentionné précédemment, le vieillissement de la population au Canada accélère les départs à la retraite, ce qui laisse les entreprises avec une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Statistique Canada, 2012). Dans la même veine, il est à préciser que certains domaines sont plus touchés que d'autres par ce manque de ressources, par exemple, les domaines liés aux TI (Chabrow, 2008). Les outils performants comme le SIGRH sont nécessaires afin de faire face à cette problématique. Le but de notre recherche était donc d'arriver à outiller les gestionnaires RH aux prises avec ce problème, afin de répondre adéquatement à cette crise et d'apprendre à s'adapter en fonction des effets de leur SIGRH sur leur service. Pour ce faire, l'élaboration d'une méthodologie de la contribution des SIGRH sur le service de recrutement et de sélection fut tout indiquée, car elle permet d'aller chercher le plein potentiel dont les praticiens RH disposent pour améliorer leurs pratiques de recrutement. Cette méthodologie prend donc appui sur des fondements théoriques et empiriques.

Ce présent mémoire visait trois objectifs principaux. Tout d'abord, nous visions l'identification des IP les plus appropriés pour la mesure de la performance du processus de recrutement et de sélection. Deuxièmement, nous voulions clarifier les mécanismes par lesquels le potentiel du SIGRH peut ajouter de la valeur audit processus. Nous voulions suggérer une méthodologie pratique servant à mesurer la contribution d'un SIGRH à la performance du recrutement et de la sélection. Pour ce faire, nous nous sommes

appuyés sur une multitude de recherches en TI et nous avons utilisé la méthodologie d'évaluation en sept étapes développée par Uwizeyemungu (2008). Celle-ci aura été adaptée à nos sujets d'étude qui divergeaient de ceux de Uwizeyemungu (2008).

Afin de répondre adéquatement à nos objectifs, nous avons utilisé comme devis l'étude de cas unique. Ce devis fut particulièrement indiqué en raison de la visée plus descriptive et explicative de notre étude où nous voulions privilégier l'unité d'analyse d'un service de recrutement (Benbasat et al., 1987, Yin, 2003, Hlady Rispal, 2002). La forme d'inférence employée fut l'abduction, c'est-à-dire « le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralités (David, 2005, p. 5). » Nous avons donc réalisé deux vagues de quatre entrevues semi-structurées avec quatre répondants, soit la directrice du service et trois de ses employés. L'analyse a été faite avant, pendant et après chaque vague d'entrevues à la lumière de la théorie discutée en chapitre II.

Les principaux résultats présentés aux chapitres IV et V ont permis de répondre à nos trois objectifs. Premièrement, nous sommes parvenus à élaborer un outil de mesure permettant d'évaluer la contribution d'un SIGRH à la performance d'un service de recrutement et de sélection. Pour ce faire, nous avons procédé à des ajustements en fonction de la réalité de l'entreprise étudiée. La démarche empruntée à Uwizeyemungu (2008) s'est donc avérée employable dans le domaine plus précis des SIGRH et de la fonction RH. Nous pouvons donc dire que son modèle de mesure est efficace, même si nous avons décidé d'y apporter quelques modifications. En effet, devant l'observation d'opinions divergentes de la part des répondants quant à leur manière de voir l'importance et la présence de certaines influences, nous avons fait participer tous les répondants afin d'avoir une vue d'ensemble de ces perceptions. Cela nous a donc permis d'avoir des résultats plus représentatifs de la réalité du service, étant donné que nous n'avons pas pris comme seul répondant la directrice du service.

Deuxièmement, nos résultats montrent également divers effets automationnels, informationnels et transformationnels engendrés par l'utilisation d'un SIGRH sur le service de

recrutement tels que l'augmentation de l'efficacité et de la rapidité du processus, l'augmentation de l'échange d'informations pertinentes, la responsabilisation des employés, la standardisation et la facilitation du processus et la réduction des coûts engendrés par celui-ci. Nos résultats montrent aussi comme effets l'amélioration de la position concurrentielle, l'amélioration du processus de prise de décision, du processus de recherche et de suivi des candidats et de la qualité de l'information.

Troisièmement, les résultats issus de l'analyse de ces effets et des IPs nous ont permis d'établir plusieurs liens positifs et négatifs entre ces derniers. Autrement dit, nous pouvons affirmer que divers effets, peu importe leur nature, provoquent un impact sur certains IPs. Ces liens ont d'ailleurs été schématisés au chapitre V. C'est ainsi que nous avons pu répondre à notre objectif de clarification des mécanismes d'influence du SIGRH sur la valeur ajoutée du recrutement et de la sélection. Dans la même veine, la liste des IPs qui a été élaborée en chapitre II nous a aidé également à répondre à l'un de nos objectifs, soit l'identification des IPs les plus adéquats pour l'évaluation de la performance de l'équipe de recrutement et de sélection. Nous avons pu appuyer nos deux guides d'entrevue sur cette liste d'IPs généraux. Notre analyse nous a aussi permis de voir que malgré les IPs trouvés dans la littérature, l'organisation peut aussi avoir certains IPs qui leur sont propres et tout aussi pertinents pour la mesure de leur performance. Nous sommes donc arrivés à la conclusion qu'il était bien d'offrir une liste d'IPs généraux pour guider le service de recrutement, mais qu'il fallait aussi être attentifs aux IPs que le service pourrait utiliser et qui ne figuraient pas dans cette liste.

Les résultats de notre étude contribuent à la progression des connaissances de plusieurs façons. Premièrement, nous avons pu démontrer comment un outil de la mesure de la performance pouvait être appliqué pour des TI bien précises, soit les SIGRH, ainsi que la mesure de son impact sur l'équipe et le processus de recrutement. Comme susmentionné, plusieurs études ont démontré la contribution des SIGRH à la performance de l'entreprise, mais à notre connaissance, aucune n'a jamais tenté de mesurer cette contribution. Notre démonstration permet maintenant de comprendre certains liens qui unissent cette technologie à l'équipe de recrutement et de sélection, soit de saisir des liens entre l'utilisation d'un SIGRH

et les divers impacts qu'il peut entraîner sur les IPs et ainsi donc sur la performance du service en question.

Comme troisième contribution, nous sommes parvenus à faire un pont entre d'une part, une méthodologie appliquée aux PGIs et au processus de production, et d'autre part, une méthodologie appliquée aux SIGRH et à l'équipe de recrutement et de sélection. Cela a pu être possible grâce à notre revue de littérature qui nous a permis de faire cette transition de façon appropriée selon les réalités propres à notre sujet d'étude. Tout comme Becker et al. (2001) qui avait modifié le tableau de bord original de Kaplan et al. (1992) pour qu'il puisse mieux s'appliquer aux RH, nous sommes parvenus à démontrer qu'il est tout aussi possible d'en faire de même pour le modèle élaboré par Uwizeyemungu (2008). Quatrièmement, l'outil de mesure suggéré permet d'apprécier le plein potentiel qu'un service peut envisager avec l'utilisation des SIGRH et ainsi voir si ce service est en mesure d'augmenter l'utilisation de ce dernier.

Quant aux contributions pratiques, l'utilisation de notre méthode permet de répondre au problème soulevé par Hagood et al. (2002) qui mentionnaient l'importance pour le service RH de savoir mesurer la performance de leur SIGRH afin de comprendre dans quelle mesure ce dernier offre un soutien à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Nos résultats permettent donc aux gestionnaires RH de comprendre et de prouver l'importance de leur SIGRH, ainsi il leur sera plus facile de convaincre l'organisation de la nécessité des investissements en TI (Berghout, Nijland et Grant, 2005, p. 36). C'est d'autant plus vrai, qu'il pourrait d'ailleurs leur montrer de façon concrète comment leur SIGRH apporte de la valeur ajoutée dans leurs activités, et donc par effet de ricochet sur la performance de la firme (Kavanagh et Thite, 2009, Marler, 2009).

En outre, l'utilisation de la méthode présentée offre aux praticiens RH un outil supplémentaire pour l'amélioration de leur stratégie de recrutement et de sélection. Assurément, l'outil de mesure pourra servir comme fondements dans la stratégie qui lie le SIGRH à la performance de leur service. Cette contribution est directement liée à la dernière étape de la méthode, où il est question d'analyser les résultats obtenus. Les praticiens RH

auront donc suffisamment d'éléments en main pour saisir comment ils peuvent améliorer leur stratégie, soit en conservant certaines de leurs pratiques gagnantes, soit en modifiant d'autres qui ont moins de valeur ajoutée, selon ce que leurs résultats démontreront. Plus encore, cela leur sera fort utile afin de répondre adéquatement à la pénurie de main-d'œuvre à laquelle plusieurs entreprises font face, car ils seront plus en mesure de déterminer les failles et les leviers du SIGRH utilisé par leur service (Thompson, 2007). Toujours d'un point de vue pratique, l'analyse de nos résultats démontre l'importance de faire participer plus d'une personne à l'élaboration de l'outil, soit sous forme d'une équipe de travail chapeautée par un gestionnaire du service. En effet, les diverses opinions des répondants nous permettent de faire cette recommandation afin d'avoir un outil plus complet. Certaines observations pourraient échapper au gestionnaire, comme ce fut le cas dans nos entrevues, et l'implication d'employés permet d'éviter certains oublis, entre autres choses.

Cette étude n'est pas sans comporter certaines limites sur le plan méthodologique. Premièrement, le devis sélectionné comporte déjà certaines faiblesses. En effet, même si l'étude de cas unique était tout indiquée pour nos objectifs de recherche, il n'en demeure pas moins qu'elle a le désavantage d'être composée des données d'un seul cas. Ceci étant dit, il faudra donc d'autres études du même genre afin de renforcer nos résultats et conclusions. Parallèlement, même si nous avons réalisé et analysé les entrevues avec rigueur, il faut garder en tête que l'interprétation que nous en faisons peut varier d'une personne à l'autre. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons procédé à des méthodes pouvant améliorer la crédibilité de notre recherche, par exemple, en employant la codification des entrevues, la triangulation de données ou encore l'enregistrement des entrevues. Il en va de même pour les réponses données par les répondants. Ils ont tous leur propre façon de percevoir les effets du SIGRH, c'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons analysé leurs diverses opinions afin d'avoir une vue d'ensemble sur la dynamique de leur système.

En matière de transférabilité, nous ne cherchions pas à avoir une généralisation statistique vu que l'étude de cas unique ne la permet pas, mais nous cherchions plutôt une généralisation analytique. Ainsi, la méthodologie de recherche employée rend possible la généralisation du modèle de Uwizeyemungu (2008), même s'il faut se rappeler que cette généralisation peut se

faire seulement avec des entreprises ayant des contextes très similaires à l'entreprise étudiée (Halldorsson et al., 2003), ce qui constitue une limite en soi. En outre, même si nous avons pris soin de détailler le plus possible notre méthodologie de recherche, nous avons nos propres biais et donc nos propres interprétations quant aux résultats que nous avons analysés. Nous croyons toutefois que si un autre chercheur suit à la lettre nos procédures de recherche, il ne pourra arriver qu'aux mêmes conclusions que nous avons tirées à quelques écarts près. Une autre limite à souligner est liée à notre instrument de mesure. Comme le soulignait Uwizeyemungu (2008, p. 293), les mesures de l'intégration, de la flexibilité et de la transversalité n'ont pas été testées et validées dans les règles de l'art. Ce faisant, même si ces dernières s'appuient sur des écrits scientifiques, nous sommes conscients qu'il faudrait les améliorer afin de s'assurer de leur validité.

Quelques pistes de recherches intéressantes méritent que nous y consacrons quelques lignes. Tout d'abord, il serait intéressant de faire le même genre d'étude en comparant les données amassées par plusieurs répondants d'un même service par rapport aux données collectées chez le directeur de ce service. Nous pourrions voir le niveau de variation des résultats, et donc renforcer, ou au contraire réduire l'importance apportée à l'implication d'une équipe de travail dans l'élaboration de l'outil de mesure des firmes. Les contraintes de temps nous ne permettaient pas de faire cet exercice dans le présent mémoire. Il serait également pertinent de reprendre la recherche avec un devis d'étude de cas multiples cette fois-ci. Nous pourrions donc avoir une base pour comparer entre diverses entreprises ayant des contextes différents. Cette recherche pourrait nous en apprendre plus sur le type d'entreprise où il y a une plus forte contribution du SIGRH sur leur performance. Ainsi, nous pourrions faire des recommandations générales pour les entreprises souhaitant améliorer la valeur ajoutée que peut leur offrir leur système.

D'un point de vue plus large, une étude portant sur toutes les activités de la fonction RH représenterait un pas de géant pour l'identification des effets des SIGRH sur la fonction. Nous pourrions donc confirmer les effets que nous avons pu observer pour le service du recrutement et de la sélection, en plus de comprendre l'impact du SIGRH sur la performance des autres activités RH. Dans de futures recherches, nous croyons aussi qu'il serait important

de faire des liens entre les diverses caractéristiques du SIGRH (ex. : technologie utilisée, intégration) et les effets positifs et négatifs sur la performance de la fonction RH. Il serait également possible de comparer les objectifs d'adoption du SIGRH avec les effets observés. Dans tous les cas, nous espérons que cette étude inspirera d'autres chercheurs à faire avancer les outils de mesure de la contribution des SIGRH sur la performance de la fonction RH, selon nous, il s'agit de l'outil qui permettra à la fonction d'enfin prendre le rôle qui lui revient, soit un rôle de partenaire stratégique. Comment? En améliorant leur capacité à combiner deux domaines d'étude, la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information.

LISTE DES APPENDICES

APPENDICE A : CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT EPTC 2 : FER.....	174
APPENDICE B : INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON LEUR PERSPECTIVE ET L'APPRÉCIATION DES RÉPONDANTS.....	175
APPENDICE C : EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS DU SERVICE DE RECRUTEMENT.....	177
APPENDICE D : EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE POUR LA DIRECTRICE DU SERVICE DE RECRUTEMENT.....	186
APPENDICE E : CERTIFICAT ÉTHIQUE.....	215
APPENDICE F : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT.....	216
APPENDICE G : INFLUENCES DE L'UTILISATION DU SIGRH SUR LES SOUS- PROCESSUS ET LES ACTIVITÉS DU RECRUTEMENT.....	218

APPENDICE A

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT EPTC 2 : FER

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Mélanie Laberge

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

11 juillet, 2013

APPENDICE B

INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON LEUR PERSPECTIVE ET
L'APPRÉCIATION DES RÉPONDANTS

Indicateurs de performance	Répondants				Moy.	Nb de fois cités
	Σ	Φ	Ψ	Ω		
Perspective financière						
F1). Coût total pour le processus de recrutement	5	4	5	5	4,75/5	4/4
F2). Coût total par embauche		4	4	4	4/5	3/4
F3). Budget du recrutement / coût réel de recrutement		4	5	5	4,67/5	3/4
F4). Coût du taux de roulement		4	5	5	4,67/5	3/4
F5). Coût du recrutement par source de recrutement	5	4	5	5	4,75/5	4/4
F6). Coût des différentes sources de recrutement	5	4	5	5	4,75/5	4/4
F7). Coût par candidats attirés			5	5	5/5	2/4
F8). Coût du recrutement par position			4	4	4/5	2/4
F9). Rendement des personnes recrutées au cours des 6 à 12 mois qui suivent leur embauche		3	5	5	<u>4,33/5</u>	3/4
F10). Performance des employés par source de recrutement				3	3/5	1/4
F11). Pourcentage de nouveaux embauchés qui ont une première évaluation de la performance qui est satisfaisante			5	5	5/5	2/4
F12). Marge brute qui est faite sur chaque candidat embauché			5		5/5	1/4
Perspective opérationnelle						
O1). Nombre de remplacement, taux de remplacement	5	4	5	5	4,75/5	4/4
O2). Nombre d'embauches d'employés à temps complets	5		5	5	5/5	3/4
O3). Nombre d'embauches	5	5	5	5	5/5	4/4
O4). Nombre de candidatures reçues	3	3	4	5	<u>3,75/5</u>	4/4
O5). Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les compétences du candidat et les exigences du poste		3	5	5	<u>4,33/5</u>	3/4
O6). Délai entre la demande d'embauche et l'embauche	5		5	5	5/5	3/4
O7). Satisfaction interne des clients pour le processus de recrutement	4	5	5	5	4,75/5	4/4
O8). Durée entre l'acceptation de l'emploi jusqu'au premier jour de travail			4		4/5	1/4
O9). Durée moyenne du recrutement par poste	5		1	3	<u>3/5</u>	3/4

Perspective opérationnelle (suite)

O10). Durée de la présélection	3				3/5	1/4
O11). Durée entre le 1er entretien et la décision finale (jours)	3				3/5	1/4
O12). Nombre de visites du site Internet	5	3	5	5	<u>4,5/5</u>	4/4
O13). Nombre d'entrevues par candidats attirés	5	3	2	4	<u>3,5/5</u>	4/4
O14). Nombre d'embauchés / nombre de candidats	5		3	4	<u>4/5</u>	3/4
O15). Nombre de postulants par source de recrutement	3		5	3	<u>3,67/5</u>	3/4
O16). Nombre d'embauches par source de recrutement	3	4			3,5/5	2/4
O17). Nombre de programmes publicitaires mis en place pour le recrutement			5	5	5/5	2/4
O18). Pourcentage d'embauche basé sur un test de sélection			2	1	1,5/5	2/4
O19). Nombre de candidats testés	5	4	5	5	4,75/5	4/4
O20). Nombre de postulants attirés pour une période de temps donnée			2		2/5	1/4
O21). Fonction des employés par source de recrutement	3				3/5	1/4
O22). Proportion des candidats interviewés qui sont embauchés		4			4/5	1/4
O23). Proportion des candidats qui acceptent l'offre d'emploi		3	5	5	<u>4,33/5</u>	3/4
O24). Nombre d'entrevues par recruteur		5			5/5	1/4
O25). Nombre d'entrevues par recruteur et par mois		5			5/5	1/4
O26). Durée moyenne des mandats				5	5/5	1/4

Perspective sociale

S1). Taux de roulement des personnes recrutées au bout de 6 à 12 mois (départs volontaires, non volontaires)	5	3	5	5	<u>4,5/5</u>	4/4
S2). Nombre d'embauches référés par les employés	5	4	5	5	4,75/5	4/4
S3). Procédure de recrutement connue de tous	3	4	5	4	<u>4/5</u>	4/4
S4). Procédure de recrutement perçue comme égalitaire	5	4	5	5	4,75/5	4/4
S5). Taux de roulement par source de recrutement			2	3	2,5/5	2/4
S6). Taux de roulement par catégorie d'emploi			5	3	<u>4/5</u>	2/4
S7). Sondage de satisfaction pour les candidats		4		5	4,5/5	2/4
S8). Sondage de satisfaction pour la formation continue aux employés				5	5/5	1/4
S9). Sondage de satisfaction aux clients				5	5/5	1/4

APPENDICE C

**EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS
DU SERVICE DE RECRUTEMENT**



**PROJET DE RECHERCHE SUR LA MESURE DE LA
CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION EN GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES (SIGRH) À LA PERFORMANCE
DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

Guide d'entrevue

Informations générales sur l'entrevue

But et cadre :

- ☞ La présente entrevue vise à recueillir des informations permettant de mener à terme une recherche sur la mesure de la contribution des systèmes d'informations en gestion des ressources humaines (SIGRH) à la performance du processus de recrutement.
- ☞ La recherche est faite par Mme Mélanie Laberge dans le cadre de rédaction d'un mémoire de Maîtrise en Science de la gestion (M. Sc.) à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), sous la direction du professeur Placide Poba-Nzaou et la codirection du professeur Daniel Beaupré.

Confidentialité :

- ☞ La présente recherche souscrit aux règles d'éthique et de déontologie en vigueur à l'UQAM. Les informations ne sont strictement recueillies qu'à des fins de recherche. Le chercheur prend un engagement formel de confidentialité. Pour la publication des résultats de recherche, toutes les mesures seront prises pour assurer l'anonymat des participants, par conséquent, seule l'équipe de recherche aura accès à vos réponses.

Entrevue en deux étapes :

- ☞ La démarche se subdivise en deux principales étapes. La première étape vise à recueillir des données sur l'introduction et l'exploitation du SIGRH, ainsi que sur les mesures de performance à différents niveaux de l'organisation. Dans une seconde étape, toutes ces données seront traitées et utilisées pour l'élaboration d'une seconde entrevue. Celle-ci aura pour but de faire émerger un outil plus ou moins élaboré qui permettrait d'établir un lien entre l'exploitation du SIGRH et la performance du processus de recrutement, à travers un enchaînement d'effets successifs.

Fondements du guide d'entrevue :

- ☞ Ce guide d'entrevue s'inspire largement de celui élaboré par le Dr. Sylvestre Uwizeyemungu. Également, des sections de guides d'entrevue complémentaires à celui-ci ont été sélectionnées du guide d'entrevue élaboré par le Dr. Placide Poba-Nzaou.
 - Uwizeyemungu, S. (2008). *L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle* (Thèse doctorale).
 - Poba-Nzaou, P. (2008). *Processus d'adoption et réduction du risque d'implantation des PGI dans les PME : une étude de cas multiples* (Thèse doctorale).

Certificat éthique :

- ☞ Le Comité institutionnel d'éthique à la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a jugé conforme et répondant aux normes l'étude en cours. Le certificat éthique l'attestant porte le numéro 130002 et a été émis le 17 juin 2013. Pour toute question, veuillez communiquer avec le Comité au 514 987-3000, poste 7753.

NB. Ce guide est spécifiquement destiné à être utilisé pour les entrevues avec les employés du département de recrutement.

I. Description du répondant

- 1- Quel est votre rôle dans la compagnie et quelles sont vos responsabilités? # REP

.....
.....
.....

- 2- Depuis combien d'années travaillez-vous pour des fonctions similaires? Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise? # REP

.....
.....
.....

- 3- Depuis combien de temps utilisez-vous le SIGRH? # REP

.....

- 4- Quelle est votre formation académique (diplôme, formation professionnelle, etc.)? # REP

.....
.....
.....

II. Système utilisé

- 1- Quel(s) type(s) de technologie utilisez-vous dans le cadre de vos fonctions pour soutenir le recrutement et la sélection?

CAR-SYS-ALT

CAR-SYS-IT

- PGI* - Grand éditeur : chefs de fil du marché des PGI. (Oracle, SAP)	<input type="checkbox"/>	- Médias sociaux (Facebook, Linked-in, Twitter, wiki, blogue, forum, etc.)	<input type="checkbox"/>
- PGI - Petit éditeur : spécialiste pour une fonction précise de l'entreprise. (Epicor, Meta 4)	<input type="checkbox"/>	- Intranet	<input type="checkbox"/>
- PGI - Best of breed : chaque module est le meilleur de sa catégorie.	<input type="checkbox"/>	- Suite bureautique (Office ou autres)	<input type="checkbox"/>
- PGI - Fournisseurs d'applications hébergées : fourniture d'application en mode hébergé	<input type="checkbox"/>	- Courriel électronique :	<input type="checkbox"/>
- PGI - Logiciel proposé par service : application modulaire comprenant des outils et personnalisations	<input type="checkbox"/>	- Cloud computing :	<input type="checkbox"/>
- PGI - Impartition : externalisation de certaines ou de la totalité des activités de son SIGRH		- Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>
- PGI - Logiciel libre : confère le code source du PGI à l'entreprise qui peut le copier, modifier ou commercialiser.		-	
- PGI - Conception interne : selon les spécifications dont l'entreprise a besoin.		-	

*Progiciel de gestion intégrée (PGI)

Sources : Adapté de CedarStone (2011), Poba-Nzaou et Raymond (2011), Hebl, Anussornnitisam et Phusavat (2008), Light, Holland et Wills (2001), Blue note systems (2013), Trimi, Lee, Olson et Erikson (2005), Dreiling, Klaus, Rosemann et Wyssusek (2005), Olsen et Sævre (2007)

III. Mesures générales de performance de la division (département – service).

- 1- Pouvez-vous indiquer les principaux indicateurs dont vous vous servez pour juger de la performance de votre division (ex. : coût par embauche, taux de départ volontaire) ? (Indicateurs : Il s'agit ici des principaux indicateurs du tableau de bord permettant le suivi des objectifs fixés). Pouvez-vous indiquer en même temps s'il s'agit d'un indicateur peu important (1) passablement important (2), important (3), très important (4) ou critique (5)? # IND

Perspective	Principaux indicateurs de performance	Importance				
Financière - Liée à la profitabilité, l'amélioration des revenus, aux coûts des activités ou à la gestion des coûts. (ex. coût par embauche)	1).	1	2	3	4	5
	2).	1	2	3	4	5
	3).	1	2	3	4	5
	4).	1	2	3	4	5
	5).	1	2	3	4	5
	6).	1	2	3	4	5
	7).	1	2	3	4	5
	8).	1	2	3	4	5
	9).	1	2	3	4	5
	10).	1	2	3	4	5
Exemples d'indicateurs financiers :	<ul style="list-style-type: none"> - Coût total pour le processus de recrutement - Coût total pour le processus de recrutement par 1000 \$ de revenu - Coût total par embauche - Budget du recrutement / coût réel de recrutement - Coût du taux de roulement - Coûts du recrutement par source de recrutement (publicité, référence, agence, etc.) - Coûts des différentes sources de recrutement - Coût par candidats attirés - Coût du recrutement par position - Coût du recrutement par position par source - Rendement des personnes recrutées au cours des 6 à 12 mois qui suivent leur embauche - Performance des employés par source de recrutement - Pourcentage de nouveaux embauchés qui ont une première évaluation de la performance qui est satisfaisante 					
Opérationnel - Liée à la qualité, à la circulation de l'information, la productivité et la flexibilité (ex. délai d'embauche).	1).	1	2	3	4	5
	2).	1	2	3	4	5
	3).	1	2	3	4	5
	4).	1	2	3	4	5
	5).	1	2	3	4	5
	6).	1	2	3	4	5
	7).	1	2	3	4	5
	8).	1	2	3	4	5
	9).	1	2	3	4	5
	10).	1	2	3	4	5

4 de 9

Exemples d'indicateurs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de remplacement, taux de remplacement- Nombre d'embauches d'employés à temps complets- Nombre d'employés travaillant temps plein au processus de recrutement- Nombre d'employés travaillant temps plein au processus de recrutement par tranche de 1 million de revenu- Nombre d'embauches- Nombre de candidatures reçues- Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les compétences du candidat et les exigences du poste- Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les profits des personnes et les exigences du poste- Durée moyenne requise pour recruter (Délai entre la demande d'embauche et l'embauche)- Satisfaction interne des clients pour le processus de recrutement- L'ancienneté moyenne des embauchés dans le premier poste- Durée entre l'identification d'un besoin d'embauche jusqu'à l'embauche officielle- Durée entre l'acceptation de l'emploi jusqu'au premier jour de travail- Durée moyenne du recrutement par position- Durée moyenne du recrutement par poste- Durée de la présélection- Durée entre le 1er entretien et la décision finale (jours)- Nombre de recrutements internes / nombre total de recrutés (mobilité interne)- Nombre de visite du site Internet- Nombre d'entrevues par candidats attirés					
	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'embauches / nombre de candidats- Nombre de postulants par source de recrutement- Nombre d'embauches par source de recrutement- Nombre de programmes publicitaires mis en place pour le recrutement- Pourcentage d'embauche basé sur un test de sélection- Nombre de candidats embauchés temporairement- Ratio d'entrevues par embauche- Nombre de candidats testés, entrevues etc.- Nombre de postulants attirés pour une période de temps donnée- Fonction des employés par source de recrutement- Proportion des candidats interviewés qui sont embauchés- Proportion des candidats qui acceptent l'offre d'emploi- Pourcentage de personnes recrutés qui rencontre la planification du recrutement					
Sociale - Liée à la satisfaction au travail, à la légalité et la sécurité (ex. l'expérience du candidat interviewé, l'attraction, la rétention).	1).	④	②	③	⑤	⑥
	2).	④	②	③	⑤	⑥
	3).	④	②	③	⑤	⑥
	4).	④	②	③	⑤	⑥
	5).	④	②	③	⑤	⑥
	6).	④	②	③	⑤	⑥
	7).	④	②	③	⑤	⑥
	8).	④	②	③	⑤	⑥
	9).	④	②	③	⑤	⑥
	10).	④	②	③	⑤	⑥

5 de 9

Exemples d'indicateurs sociaux :	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de roulement des personnes recrutées au bout de 6 à 12 mois (départs volontaires, non-volontaires) - Nombre d'embauches référés par les employés - Nombre d'embauchés présents après 6 mois / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Nombre d'embauchés présents après 1 an / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Nombre d'embauchés présents après 2 ans / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Nombre d'embauchés présents après 5 ans / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Procédure de recrutement connue de tous - Procédure de recrutement perçue comme égalitaire - Taux de roulement par source de recrutement - Taux de roulement par catégorie d'emploi et de performance au travail 				
Autres.... ?	1).	2.	3.	4.	5.
	2).	3.	4.	5.	6.
	3).	4.	5.	6.	7.
	4).	5.	6.	7.	8.
	5).	6.	7.	8.	9.
	6).	7.	8.	9.	10.
	7).	8.	9.	10.	11.
	8).	9.	10.	11.	12.

Source : Adapté de Kaplan et Norton (1993), Burke, Randers, Menachemi et Brooks (2008), Baalen, Zuidwijk et Nunen (2008), Baalen, Zuidwijk et Nunen (2008), xstrata.com (2011), Uwizayemungu (2008)

IV. Les sous-processus du recrutement affectés par le SIGRH et les indicateurs qui les concernent

- 1- Quels sous-processus relevant de votre division (recrutement) sont-ils affectés par l'introduction et l'exploitation du SIGRH ? Ces sous-processus sont contenus dans la deuxième colonne du tableau. Il s'agit de l'ensemble des tâches qui compose l'activité de recrutement et de sélection. #EFF
- 2- Quels sont les différents indicateurs qui composent le processus de Recrutement ? Veuillez indiquer les principaux indicateurs de performance de chaque sous-processus. #IND

Veuillez indiquer si le processus est directement affecté (D), indirectement affecté (I) ou pas du tout affecté (X), et décrire brièvement, le cas échéant, la nature des effets.

LES SOUS-PROCESSUS ET LEURS ACTIVITÉS					
Sous-Processus	Affecté			Brève description des changements occasionnés par le SIGRH	Principaux indicateurs de performance pour chacun de des sous-processus et de leurs activités
	D	I	X		
Processus de recherche - ABCD					
1. A) Recherche de nouvelles candidatures (active et proactive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. B) Réception nouvelles candidatures (spontanées et références)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Activités du sous-processus					
1.1. Pré-qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.2. Qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.3. Entrevue physique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.4. A) Processus de réponse à une demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.4. B) Processus Opportunités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.4. C) Processus Suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres (préciser) :					

7 de 9

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Processus de recherche - ABCD					
2. Besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Activités du sous-processus					
2.1. Réception de la demande					
2.2. Clarification de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.3. Qualification de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.4. Priorisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

3. Match	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Activités du sous-processus					
3.1. Gel de candidats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.2. Pré-Selection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.3. Sélection candidats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.4. Préparer CV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

8 de 9

3.5. Dépôt au client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.6. Réception de la réponse client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.7. Préparation candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.8. Entrevue client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.9. Offre au candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

4. Close	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Activités du sous-processus					
4.1. Signature contrat candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4.2. Signature contrat client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Source: Processus de l'entreprise ABCD

V. Perceptions par rapport au SIGRH implanté

➤ 1- Pouvez-vous citer 3 caractéristiques du système que vous jugez les plus essentielles ? #GAR

1).
2).
3).

➤ 2- Pourquoi ces caractéristiques sont-elles essentielles ? #GAR

Caractéristique	Pourquoi est-elle essentielle ?
1)
2)
3)

➤ 3- Aviez-vous des attentes particulières vis-à-vis du SIGRH ? Si oui, quelles sont-elles ? #PER

1).
2).
3).
4).
5).

➤ 4- Pouvez-vous indiquer sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure ces attentes ont-elles été satisfaites ? #PER

Indiquez-le sur une échelle de 1 à 5, où 1=Totallement insatisfaite et 5=Totallement satisfaite					
1).	①	②	③	④	⑤
2).	①	②	③	④	⑤
3).	①	②	③	④	⑤
4).	①	②	③	④	⑤
5).	①	②	③	④	⑤

➤ 5- Y a-t-il des éléments du SIGRH que vous aimeriez améliorer ? Si oui, quels sont-ils ? #PER

1).
2).
3).
4).
5).

➤ 6- Si l'on vous demandait, en votre qualité d'employé du département de recrutement de donner votre appréciation globale de votre SIGRH, quelle serait-elle ? Indiquez-le sur une échelle de 1 à 5, où 1=Totallement insatisfait, et 5=Totallement satisfait #PER

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

Source: Adapté de Uwizemungu (2008)

Remerciements.

APPENDICE D

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE POUR LA DIRECTRICE DU SERVICE DE RECRUTEMENT

ESG UQAM École des sciences de la gestion Université du Québec à Montréal	PROJET DE RECHERCHE SUR LA MESURE DE LA CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (SIGRH) À LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT
Guide d'entrevue	
Informations générales sur l'entrevue	
But et cadre :	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ La présente entrevue vise à recueillir des informations permettant de mener à terme une recherche sur la mesure de la contribution des systèmes d'informations en gestion des ressources humaines (SIGRH) à la performance du processus de recrutement. ☞ La recherche est faite par Mme Mélanie Laberge dans le cadre de rédaction d'un mémoire de Maîtrise en Science de la gestion (M. Sc.) à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), sous la direction du professeur Placide Poba-Nzaou et la codirection du professeur Daniel Beaupré. 	
Confidentialité :	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ La présente recherche souscrit aux règles d'éthique et de déontologie en vigueur à l'UQAM. Les informations ne sont strictement recueillies qu'à des fins de recherche. Le chercheur prend un engagement formel de confidentialité. Pour la publication des résultats de recherche, toutes les mesures seront prises pour assurer l'anonymat des participants, par conséquent, seule l'équipe de recherche aura accès à vos réponses. 	
Entrevue en deux étapes :	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ La démarche se subdivise en deux principales étapes. La première étape vise à recueillir des données sur l'introduction et l'exploitation du SIGRH, ainsi que sur les mesures de performance à différents niveaux de l'organisation. Dans une seconde étape, toutes ces données seront traitées et utilisées pour l'élaboration d'une seconde entrevue. Celle-ci aura pour but de faire émerger un outil plus ou moins élaboré qui permettrait d'établir un lien entre l'exploitation du SIGRH et la performance du processus de recrutement, à travers un enchaînement d'effets successifs. 	
Fondements du guide d'entrevue :	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ce guide d'entrevue s'inspire largement de celui élaboré par le Dr. Sylvestre Uwizeyemungu. Également, des sections de guides d'entrevue complémentaires à celui-ci ont été sélectionnées du guide d'entrevue élaboré par le Dr. Placide Poba-Nzaou. <ul style="list-style-type: none"> – Uwizeyemungu, S. (2008). <i>L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle</i> (Thèse doctorale). – Poba-Nzaou, P. (2008). <i>Processus d'adoption et réduction du risque d'implantation des PGI dans les PME : une étude de cas multiples</i> (Thèse doctorale). 	
Certificat éthique :	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Le Comité institutionnel d'éthique à la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a jugé conforme et répondant aux normes l'étude en cours. Le certificat éthique l'attestant porte le numéro 130002 et a été émis le 17 juin 2013. Pour toute question, veuillez communiquer avec le Comité au 514 987-3000, poste 7753. 	
NB. Ce guide est spécifiquement destiné à être utilisé pour les entrevues avec les gestionnaires.	

PREMIÈRE ÉTAPE

I. Identification de l'organisation

#CON

➤ Raison sociale		
➤ Secteurs d'activités	<div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; height: 15px;"></div>	
➤ Nombre d'employés		
➤ Chiffre d'affaires annuel	Montant : <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div>	Année de référence : <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div>

Source : Uwizeyemungu, S. (2008)

II. Description du répondant

- 1- Quel est votre rôle dans la compagnie, quelles sont vos responsabilités et votre rattachement hiérarchique? # REP

- 2- Depuis combien d'années travaillez-vous pour des fonctions similaires? Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise? # REP

- 3- Depuis combien de temps utilisez-vous le SIGRH? # REP

- 4- Quelle est votre formation académique (diplôme, formation professionnelle, etc.)? # REP

4 de 29

- PGI - Petit éditeur : spécialiste pour une fonction précise de l'entreprise. (Epicor, Meta 4)	<input type="checkbox"/>	- Intranet	<input type="checkbox"/>
- PGI - Best of breed : chaque module est le meilleur de sa catégorie.	<input type="checkbox"/>	- Suite bureautique (Office ou autres)	<input type="checkbox"/>
- PGI - Fournisseurs d'applications hébergées : fourniture d'application en mode hébergé	<input type="checkbox"/>	- Courriel électronique :	<input type="checkbox"/>
- PGI - Logiciel proposé par service : application modulaire comprenant des outils et personnalisations	<input type="checkbox"/>	- Cloud computing :	<input type="checkbox"/>
- PGI - Impartition : externalisation de certaines ou de la totalité des activités de son SIGRH		- Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>
- PGI - Logiciel libre : confère le code source du PGI à l'entreprise qui peut le copier, modifier ou commercialiser.		-	
- PGI - Conception interne : selon les spécifications dont l'entreprise a besoin.		-	

*Progiciel de gestion intégrée (PGI)

Sources : Adapté de CedarStone (2011), Poba-Nzaou et Raymond (2011), Helo, Anussomnitsam et Phusavai (2008), Light, Holland et Wills (2001), Blue note systems (2013), Trimi, Lee, Olson et Erikson (2005), Dreiling, Klaus, Rosemann et Wyssusek (2005), Olsen et Sætre (2007)

V. Le département

- 1-Pouvez-vous présenter brièvement le département de recrutement de votre entreprise (nombre de personnes, responsabilités principales, organigramme, principaux défis, etc.)? #CON-DEP

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

VI. Le SIGRH implanté

(Répondant pour cette partie : DRH, ou tout autre gestionnaire).

- 1- Quel(s) type(s) de technologie avez-vous utilisez-vous dans le cadre de vos fonctions pour soutenir le recrutement et la sélection ?

#CAR-SYS-ALT		# CAR-SYS-IT	
- PGI* - Grand éditeur : chefs de file du marché des PGI. (Oracle, SAP)	<input type="checkbox"/>	- Médias sociaux (Facebook, Linked-in, Twitter, wiki, blogue, forum, etc.)	<input type="checkbox"/>
- PGI - Petit éditeur : spécialiste pour une fonction précise de l'entreprise. (Epicor, Meta 4)	<input type="checkbox"/>	- Intranet	<input type="checkbox"/>
- PGI - Best of breed : chaque module est le meilleur de sa catégorie.	<input type="checkbox"/>	- Suite bureautique (Office ou autres)	<input type="checkbox"/>
- PGI - Fournisseurs d'applications	<input type="checkbox"/>	- Courriel électronique :	<input type="checkbox"/>

5 de 29

hébergées : fourniture d'application en mode hébergé	
- PGI - Logiciel proposé par service : application modulaire comprenant des outils et personnalisations <input type="checkbox"/>	- Cloud computing : <input type="checkbox"/>
- PGI - Impartition : externalisation de certaines ou de la totalité des activités de son SIGRH <input type="checkbox"/>	- Autres (préciser) : <input type="checkbox"/>
- PGI - Logiciel libre : confère le code source du PGI à l'entreprise qui peut le copier, modifier ou commercialiser.	-
- PGI - Conception interne : selon les spécifications dont l'entreprise a besoin.	-

*Progiciel de gestion intégrée (PGI)

Sources : Adapté de CedarStone (2011), Poba-Nzaou et Raymond (2011), Hela, Anussomnitisam et Phusavai (2008), Light, Holland et Wills (2001), Blue note systems (2013), Trimi, Lee, Olson et Erikson (2005), Dreiling, Klaus, Rosemann et Wyssusek (2005), Olsen et Sætre (2007)

➤ 2- Quelles sont les spécifications techniques de votre SIGRH ?

#CAR

Nom du système..... Version.....

	Serveur	Client
Matériel (Hardware platform)
Système d'exploitation (Operating system)
Base de données / outil de développement
Langage
Nombre maximum d'utilisateurs

Source : Uwizemungu (2008)

➤ 3- Modules implantés/départements utilisateurs :

➤ 3.1- Quelles sont les activités RH couvertes par le système implanté ?

#CS-CF

<input type="checkbox"/> Gestion de la rémunération directe et indirecte
<input type="checkbox"/> Information et communication (politiques, lois, etc.)
<input type="checkbox"/> Gestion de la performance
<input type="checkbox"/> Formation et développement de carrière
<input type="checkbox"/> Dotation
<input type="checkbox"/> Relations de travail
<input type="checkbox"/> Santé et sécurité
<input type="checkbox"/> Planification RH et développement
<input type="checkbox"/> Autres (préciser) :
<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -

Source : Adapté de Lepak, Bartol et Erhardt (2005), Haines et al. (2008), Johnson et al. (2012)

➤ 3.2- Quels sont les modules implantés pour les autres départements?

#CS-CF

Finances :	
<input type="checkbox"/> Comptabilité	<input type="checkbox"/> Autres (préciser) :
<input type="checkbox"/> Rapports financiers	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> Performance de gestion	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> Gouvernance corporative (<i>Strategic Ese Mgt</i>)	<input type="checkbox"/> -
Opérations et production :	
<input type="checkbox"/> Logistique	<input type="checkbox"/> Gestion des inventaires
<input type="checkbox"/> Développement et introduction nouveaux produits	<input type="checkbox"/> Autres (préciser) :
<input type="checkbox"/> Processus manufacturiers	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> Gestion Assurance qualité	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> Gestion maintenance	<input type="checkbox"/> -
Services corporatifs :	
<input type="checkbox"/> Gestion des immobilisations	<input type="checkbox"/> Autres (préciser) :
<input type="checkbox"/> Environnement, santé et sécurité	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> Gestion des commissions et incitatifs	<input type="checkbox"/> -
Ventes et marketing :	
<input type="checkbox"/> Service à la clientèle	<input type="checkbox"/> Autres (préciser) :
<input type="checkbox"/> Configurateur de produits	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> Publicité	<input type="checkbox"/> -
Autre module : _____	
<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -
Autre module : _____	
<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -
<input type="checkbox"/> -	<input type="checkbox"/> -

Source : Uwizemungu (2008).

➤ 4. Caractéristiques du SIGRH

➤ 4.1 - Pouvez-vous citer 3 caractéristiques du système que vous jugez les plus essentielles ?

#CAR

1).	_____
2).	_____
3).	_____

➤ 4.2- Pourquoi ces caractéristiques sont-elles essentielles ?

#CAR

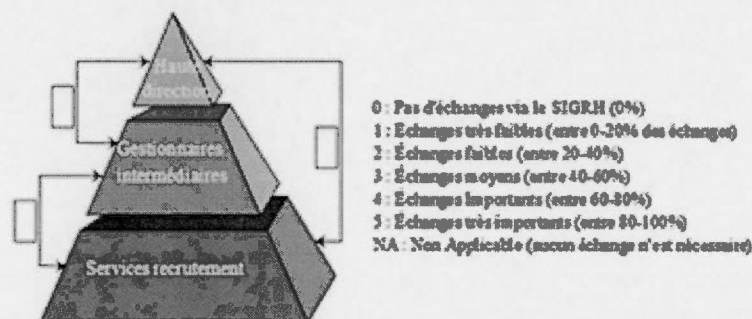
Caractéristique	Pourquoi est-elle essentielle ?
1)	_____ _____ _____
2)	_____ _____ _____

➤ 4- Intégration de l'ancien système

▪ 4.1- Intégration verticale de l'ancien système

Pourriez-vous indiquer dans quelle mesure les échanges d'informations, de données et de documents nécessaires entre les différents niveaux hiérarchiques (haute direction, gestionnaires intermédiaires et services du recrutement) se faisaient au moyen de l'ancien système ?

#ANS- CAR



Source : Uwizeyemungu (2008)

▪ 4.2- Intégration horizontale de l'ancien système

Pourriez-vous indiquer dans quelle mesure les échanges d'informations, de données et de documents nécessaires entre les départements/services ci-après se faisaient au moyen de l'ancien système ?

#ANS- CAR

Identification des départements

Dpt 1 : _____ Département du service de recrutement _____

Dpt 2 : _____

Dpt 3 : _____

Dpt 4 : _____

Dpt 5 : _____

Dpt 6 : _____

	Dpt 2	Dpt 3	Dpt 4	Dpt 5	Dpt 6
Dpt 1					
Dpt 2					
Dpt 3					
Dpt 4					
Dpt 5					

Source : Uwizeyemungu (2008)

VIII. Objectifs de l'organisation par rapport à l'adoption du SIGRH

(Répondant pour cette partie : membre de la haute direction et/ou DRH et/ou responsable du projet d'implantation du SIGRH).

➤ 1- Pouvez-vous énumérer les objectifs précis que vous poursuiviez en adoptant le SIGRH ?

#ADS-OBJ

Type d'objectifs	Objectifs
Livraison des services (ex. : service plus rapide, qualité de l'information partagée)	1). 2). 3). 4).
Efficacité opérationnelle (ex. : réduire l'effectif RH, réduire les coûts)	1). 2). 3). 4).
Responsabilisation des gestionnaires (ex. : développement des capacités des gestionnaires en RH)	1). 2). 3). 4).
Standardisation (ex. : facilité le partage d'information, processus RH plus cohérents)	1). 2). 3). 4).
Orientation stratégique (ex. : développer de l'information stratégique, saisir de nouvelles opportunités)	1). 2). 3). 4).
Image organisationnelle (ex. : utilisation des TI comme les concurrents)	1). 2). 3). 4).
Autres : _____	1). 2). 3). 4).
Autres : _____	1). 2). 3). 4).

Source : Parry et Tyson (2011)

➤ 2- Quelle importance relative accordez-vous à chacun de ces objectifs sur une échelle de 1 (moins important) à 5 (très important) ?

#ADS-OBJ

Type d'objectifs ¶	Importance relative de chacun des objectifs				
	Moins important				Très important
Livraison des services :					
1).	1	2	3	4	5
2).	1	2	3	4	5
3).	1	2	3	4	5
4).	1	2	3	4	5
Efficacité opérationnelle :					
1).	1	2	3	4	5
2).	1	2	3	4	5

12 de 29

3).	3	3	3	4	3
4).	3	3	3	4	3
Responsabilisation des gestionnaires :					
1).	1	3	3	4	3
2).	1	3	3	4	3
3).	3	3	3	4	3
4).	3	3	3	4	3
Standardisation :					
1).	1	3	3	4	3
2).	3	3	3	4	3
3).	1	3	3	4	3
4).	3	3	3	4	3
Orientation stratégique :					
1).	1	3	3	4	3
2).	3	3	3	4	3
3).	1	3	3	4	3
4).	3	3	3	4	3
Image organisationnelle :					
1).	3	3	3	4	3
2).	3	3	3	4	3
3).	3	3	3	4	3
4).	3	3	3	4	3
Autres : _____					
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
Autres : _____					
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3
	3	3	3	4	3

Source : Parry et Tyson (2011)

IX. Informations sur le projet d'implantation SIGRH

(Répondant pour cette partie : DRH, ou tout autre gestionnaire).

➤ 1- Bref historique d'implantation

#IMP

	Date	Brève description
Décision d'adoption		
1 ^{re} implantation		
Principales mises à jour ou changement de version majeure		

13 de 29

➤ 2- Coûts du système

#IMP

Nature coût	Coût 1 ^{ère} implantation	Coût 1 ^{ère} mise à jour	Coût 2 ^{ème} mise à jour	Coût 3 ^{ème} mise à jour	TOTAUX
Étude de projet					
Matériel					
Logiciels					
Consultation					
Formation					
Autres : _____					

TOTAUX					

➤ 3- Informations sur l'équipe de projet et le staff de maintenance

➤ 3.1- Équipe de projet

#IMP

	Total	Personnel de l'entreprise	Consultants	Personnel du fournisseur
Effectif				

➤ 3.2- Le staff de maintenance

#IMP

Catégorie	Effectif
1). _____	
2). _____	
3). _____	
4). _____	
5). _____	
6). _____	

Source : Uwizeyemungu (2008)

X. Caractérisation du SIGRH implanté

(Répondant pour cette partie : DRH, ou tout autre gestionnaire).

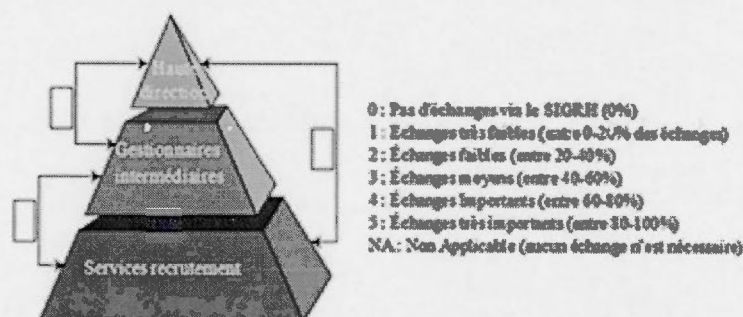
➤ 1- Intégration du SIGRH

▪ 1.1- Intégration verticale du système

Pouvez-vous indiquer dans quelle mesure les échanges d'informations, de données et de documents nécessaires entre les différents niveaux hiérarchiques (haute direction, gestionnaires intermédiaires et services du recrutement) se font au moyen de votre SIGRH ?

#CAR-SYS-INT-VER

14 de 29



Source : Uwizeyemungu (2008)

1.2-Intégration horizontale du système

Pouvez-vous indiquer dans quelle mesure les échanges d'informations, de données et de documents nécessaires entre les départements/services ci-après se font au moyen de votre SIGRH ?

#CAR-SYS-INT-HOR

Identification des départements

Dpt 1 : Département du service de recrutement

Dpt 2 : _____

Dpt 3 : _____

Dpt 4 : _____

Dpt 5 : _____

Dpt 6 : _____

	Dpt 2	Dpt 3	Dpt 4	Dpt 5	Dpt 6
Dpt 1					
Dpt 2					
Dpt 3					
Dpt 4					
Dpt 5					

Source : Uwizeyemungu (2008)

1.3- Intégration extra-organisationnelle du système

Pouvez-vous indiquer, pour chacun des sous-processus ci-après, dans quelle mesure les échanges que vous entretenez avec vos principaux partenaires d'affaires (ex. candidats, clients, etc.) se font via votre SIGRH? Cela se fait en deux temps. Premièrement en inscrivant le code PI, PD, PR, PDé, s'il y a lieu. Deuxièmement en inscrivant un chiffre de 0 à 5. Pour les codes et chiffres, veuillez vous référer à la légende au bas de ce paragraphe.

#CAR-SYS-INT-HOR

16 de 29

Processus de recherche - ABCD												
2. Besoin												
Activités du sous-processus												
2.1. Réception de la demande												
2.2. Clarification de la demande												
2.3. Qualification de la demande												
2.4. Priorisation												
Autres (préciser) :												
-												
3. Match												
Activités du sous-processus												
3.1. Gel de candidats												
3.2. Pré-Selection												
3.3. Sélection candidats												
3.4. Préparer CV												
3.5. Dépôt au client												
3.6. Réception de la réponse client												
3.7. Préparation candidat												
3.8. Entrevue client												
3.9. Offre au candidat												
Autres (préciser) :												
-												
4. Close												
Activités du sous-processus												
4.1. Signature contrat candidat												
4.2. Signature contrat client												
Autres (préciser) :												
-												

Source : Adapté de APQC (2012) et de Uwizeyemungu (2008)

➤ 2- Flexibilité

Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 5 où 1 = Totalelement en désaccord, et 5 = Totalelement d'accord, dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'affirmation avancée :

#CAR-SYS-FLEX

17 de 29

Si pour une raison ou une autre la situation ne s'applique pas à votre entreprise, marquez NA (Non applicable).						
Catégorie	Affirmation	Totallement en désaccord				
		Totallement d'accord				
Te	Le traitement des données avec le SIGRH, la maintenance et/ou les mises à jour du système n'entravent pas le cours normal du processus de recrutement de l'entreprise	NA	1	2	3	4
	Les variations au niveau des sous-processus RH de l'entreprise (variation de volume par ex.) n'affectent pas les performances du SIGRH	NA	1	2	3	4
Ts	Advenant des changements organisationnels au sein de l'entreprise, le délai d'adaptation de notre SIGRH à ces changements serait très court.	NA	1	2	3	4
	Les changements ou les mises à jour qu'on apporte au SIGRH sont très rapidement assimilés par les divers utilisateurs	NA	1	2	3	4
Vv	Le SIGRH est en mesure de supporter une large étendue des sous-processus de recrutement de l'entreprise	NA	1	2	3	4
	Le SIGRH est en mesure de prendre en charge les changements à court et moyen termes que nous comptons introduire dans les sous-processus de recrutement de l'entreprise	NA	1	2	3	4
Vr	Quand nous avons rencontré des situations que nous n'avions pas prévues, le SIGRH a été en mesure de les prendre en charge	NA	1	2	3	4
	La prise en charge des situations imprévues par le SIGRH n'a pas entraîné des désagréments majeurs (ex. coûts énormes, délais déraisonnables)	NA	1	2	3	4
Mf	Le SIGRH a rendu plus facile l'assimilation de nouvelles acquisitions d'infrastructure TI ou acquisitions/développement de nouvelles applications	NA	1	2	3	4
	La coexistence entre les anciens systèmes que nous avons décidé de garder et le SIGRH est harmonieuse	NA	1	2	3	4
Mt	Les données de recrutement reçues par notre entreprise par voie électronique (Ex. EDI) sont facilement interprétables par le SIGRH	NA	1	2	3	4
	Les données de recrutement entrées par un utilisateur du système sont immédiatement disponibles à tous les utilisateurs autorisés où qu'ils soient dans l'organisation	NA	1	2	3	4
Hm	Le personnel du service de recrutement connaît parfaitement les enjeux stratégiques du recrutement qui déterminent la réussite de l'entreprise	NA	1	2	3	4
	Le personnel du service de recrutement est parfaitement conscient du rôle que jouent les TI dans le déploiement des stratégies de recrutement de l'entreprise	NA	1	2	3	4
Hh	Le personnel du service de recrutement dispose d'une bonne connaissance des activités accomplies dans diverses fonctions de l'entreprise	NA	1	2	3	4
	Le personnel du service de recrutement est capable d'interpréter les problèmes rencontrés par les usagers dans leurs activités de recrutement et de proposer des solutions techniques appropriées	NA	1	2	3	4
Hcm	Le personnel du service de recrutement participe activement et efficacement à des équipes multifonctionnelles de travail traitant des problématiques d'affaires autres que celles liées spécifiquement au recrutement	NA	1	2	3	4

18 de 29

Hct	Le personnel du service de recrutement est capable de planifier, organiser et diriger des projets d'envergure	NA	1	2	3	4	5
	Le personnel de service de recrutement est techniquement habilité pour résoudre la plupart des problèmes de dysfonctionnement qui peuvent affecter le SIGRH	NA	1	2	3	4	5
	L'entreprise est assurée d'un support rapide et efficace en cas de défaillance majeure du SIGRH qui déborderait des compétences du personnel du service de recrutement	NA	1	2	3	4	5

Source : Adapté de Uwizeyemungu (2008)

➤ 3- Couverture fonctionnelle

Veuillez indiquer, sur une échelle de 1 à 5 où 1 = Totalemment en désaccord, et 5 = Totalemment d'accord, dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'affirmation avancée : #CS-CF

Affirmation	Totalemment en désaccord -----Totalemment d'accord				
L'adoption du SIGRH a permis l'adoption d'un langage commun dans le département de recrutement.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a permis à l'entreprise d'axer les sous-processus de recrutement sur la satisfaction de la clientèle.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a permis à l'entreprise d'axer les sous-processus de recrutement sur la satisfaction des candidats.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a permis à l'entreprise d'axer les sous-processus de recrutement sur la satisfaction des gestionnaires.	1	2	3	4	5
Le SIGRH a largement contribué à une meilleure coopération entre les différentes unités de l'entreprise en ce qui concerne le recrutement.	1	2	3	4	5
Le SIGRH a largement contribué à une meilleure coopération entre les différents employés du service de recrutement.	1	2	3	4	5
Avec le SIGRH, les employés à tous les échelons de l'entreprise ont mieux développé une vue d'ensemble du recrutement.	1	2	3	4	5
Avec le SIGRH, les employés du service de recrutement ont mieux développé une vue d'ensemble du recrutement.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a contribué à une réduction des coûts du recrutement.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a contribué à une réduction des délais du recrutement.	1	2	3	4	5
Le SIGRH a amélioré chez les employés les capacités d'apprentissage quant au recrutement.	1	2	3	4	5
Le SIGRH a amélioré chez les employés du service de recrutement des capacités d'apprentissage quant au recrutement.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a contribué à la standardisation des pratiques de recrutement.	1	2	3	4	5
L'adoption du SIGRH a contribué à une meilleure coordination des différents sous-processus du recrutement.	1	2	3	4	5

Source : Adapté de Uwizeyemungu (2008)

➤ 4- Utilisation : Quels sont les utilisateurs du SIGRH dans votre entreprise?

#CS-UT

<input type="checkbox"/> Spécialistes RH des services de recrutement
<input type="checkbox"/> Spécialistes RH dans d'autres services
<input type="checkbox"/> Gestionnaires RH
<input type="checkbox"/> Centre d'information RH
<input type="checkbox"/> Gestionnaires intermédiaires

19 de 29

<input type="checkbox"/> Gestionnaires principaux
<input type="checkbox"/> Employés
<input type="checkbox"/> Utilisateurs externes (ex. clients, candidats)

Source : Tannenbaum (1990)

> 5- Gestion : Qui gère principalement le SIGRH de l'organisation?

#CS-GES

<input type="checkbox"/> Département RH
<input type="checkbox"/> Département TI
<input type="checkbox"/> Autre : _____

Source : Roberts (1999)

> 6- Gestion : Est-ce que cette gestion se fait en collaboration avec un autre département? Si oui, lequel?

#CS-GES

XI. Les sous-processus du recrutement affectés par le SIGRH

(Répondant pour cette partie : Responsables des processus affectés).

> 1- Quels sous-processus relevant de votre division (recrutement) sont-ils affectés par l'introduction et l'exploitation du SIGRH? Ces sous-processus sont contenus dans la deuxième colonne du tableau. Il s'agit de l'ensemble des tâches qui compose l'activité de recrutement et de sélection.

#EFF

Recrutement et sélection des employés	Sous-Processus	Affecté			Brève description des changements occasionnés par le SIGRH
		D	I	X	
	Processus de recherche - ABCD				
	1. A) Recherche de nouvelles candidatures (active et proactive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	----- ----- -----
	1. B) Réception nouvelles candidatures (spontanées et références)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	----- ----- -----
	Activités du sous-processus				
	1.1. Pre-qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	----- ----- -----
	1.2. Qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	----- ----- -----
	1.3. Entrevue physique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	----- ----- -----

20 de 29

1.4. A) Processus de réponse à une demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4. B) Processus Opportunités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4. C) Processus Suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Processus de recherche - ABCD				
2. Besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Activités du sous-processus				
2.1. Réception de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2. Clarification de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3. Qualification de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4. Priorisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Match	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Activités du sous-processus				
3.1. Gel de candidats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21 de 29

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2. Pré-Sélection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3. Sélection candidats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4. Préparer CV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.5. Dépôt au client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.6. Réception de la réponse client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.7. Préparation candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.8. Entrevue client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.9. Offre au candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Close	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Activités du sous-processus				
4.1. Signature contrat candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2. Signature contrat client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

22 de 29

Autres (préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

Source: Adapté de APQC (2012) et Uwizemungu (2008)

XII. Mesures générales de performance de la division (département – service).

- 1- Pouvez-vous indiquer les principaux indicateurs dont vous vous servez pour juger de la performance de votre division (ex. : coût par embauche, taux de départ volontaire) ? (Indicateurs : Il s'agit ici des principaux indicateurs du tableau de bord permettant le suivi des objectifs fixés). Pouvez-vous indiquer en même temps s'il s'agit d'un indicateur peu important (1) passablement important (2), important (3), très important (4) ou critique (5)? # IND

Perspective	Principaux indicateurs de performance	Importance				
Financière - Liée à la profitabilité, l'amélioration des revenus, aux coûts des activités ou à la gestion des coûts. (ex. coût par embauche)	1).	1	2	3	4	5
	2).	1	2	3	4	5
	3).	1	2	3	4	5
	4).	1	2	3	4	5
	5).	1	2	3	4	5
	6).	1	2	3	4	5
	7).	1	2	3	4	5
	8).	1	2	3	4	5
	9).	1	2	3	4	5
	10).	1	2	3	4	5
Exemples d'indicateurs financiers :	<ul style="list-style-type: none"> - Coût total pour le processus de recrutement - Coût total pour le processus de recrutement par 1000 \$ de revenu - Coût total par embauche - Budget du recrutement / coût réel de recrutement - Coût du taux de roulement - Coûts du recrutement par source de recrutement (publicité, référence, agence, etc.) - Coûts des différentes sources de recrutement - Coût par candidats attirés - Coût du recrutement par position - Coût du recrutement par position par source - Rendement des personnes recrutées au cours des 6 à 12 mois qui suivent leur embauche - Performance des employés par source de recrutement - Pourcentage de nouveaux embauchés qui ont une première évaluation de la performance qui est satisfaisante 					
Opérationnel - Liée à la qualité, à la circulation de l'information, la productivité et la flexibilité (ex. délai d'embauche).	1).	1	2	3	4	5
	2).	1	2	3	4	5
	3).	1	2	3	4	5
	4).	1	2	3	4	5
	5).	1	2	3	4	5
	6).	1	2	3	4	5
	7).	1	2	3	4	5
	8).	1	2	3	4	5
	9).	1	2	3	4	5
	10).	1	2	3	4	5

23 de 29

Exemples d'indicateurs opérationnels :	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de remplacement, taux de remplacement- Nombre d'embauches d'employés à temps complet- Nombre d'employés travaillant temps plein au processus de recrutement- Nombre d'employés travaillant temps plein au processus de recrutement par tranche de 1 million de revenu- Nombre d'embauches- Nombre de candidatures reçues- Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les compétences du candidat et les exigences du poste- Pourcentage de candidatures montrant une bonne adéquation entre les profils des personnes et les exigences du poste- Durée moyenne requise pour recruter (Délai entre la demande d'embauche et l'embauche)- Satisfaction interne des clients pour le processus de recrutement- L'ancienneté moyenne des embauchés dans le premier poste- Durée entre l'identification d'un besoin d'embauche jusqu'à l'embauche officielle- Durée entre l'acceptation de l'emploi jusqu'au premier jour de travail- Durée moyenne du recrutement par position- Durée moyenne du recrutement par poste- Durée de la présélection- Durée entre le 1er entretien et la décision finale (jours)- Nombre de recrutements internes / nombre total de recrutés (mobilité interne)- Nombre de visite du site Internet- Nombre d'entrevues par candidats attirés- Nombre d'embauchés / nombre de candidats- Nombre de postulants par source de recrutement- Nombre d'embauches par source de recrutement- Nombre de programmes publicitaires mis en place pour le recrutement- Pourcentage d'embauche basé sur un test de sélection					
	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de candidats embauchés temporairement- Ratio d'entrevues par embauche- Nombre de candidats testés, entrevues etc.- Nombre de postulants attirés pour une période de temps donnée- Fonction des employés par source de recrutement- Proportion des candidats interviewés qui sont embauchés- Proportion des candidats qui acceptent l'offre d'emploi- Pourcentage de personnes recrutées qui rencontre la planification du recrutement					
Sociale - Liée à la satisfaction au travail, à la légalité et la sécurité (ex. l'expérience du candidat interviewé, l'attraction, la rétention).	1).	4	2	3	5	6
	2).	4	5	2	3	6
	3).	4	5	3	2	6
	4).	4	5	3	2	6
	5).	4	5	2	3	6
	6).	4	5	3	2	6
	7).	4	5	2	3	6
	8).	4	5	2	3	6
	9).	4	5	2	3	6
	10).	4	5	3	2	6

24 de 29

Exemples d'indicateurs sociaux :	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de roulement des personnes recrutées au bout de 6 à 12 mois (départs volontaires, non-volontaires) - Nombre d'embauches référé par les employés - Nombre d'embauchés présent après 6 mois / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Nombre d'embauchés présent après 1 an / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Nombre d'embauchés présents après 2 ans / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Nombre d'embauchés présents après 5 ans / nombre d'embauches sur la période (qualité) - Procédure de recrutement connue de tous - Procédure de recrutement perçue comme égalitaire - Taux de roulement par source de recrutement - Taux de roulement par catégorie d'emploi et de performance au travail 					
Autres ... ?	1).	A	B	C	D	E
	2).	A	B	C	D	E
	3).	A	B	C	D	E
	4).	A	B	C	D	E
	5).	A	B	C	D	E
	6).	A	B	C	D	E
	7).	A	B	C	D	E
	8).	A	B	C	D	E

Source : Adapté de Kaplan et Norton (1993), Burke, Randeree, Menachemi et Brooks (2008), Baalen, Zuidwijk et Nunen (2008), Baalen, Zuidwijk et Nunen (2008), xstrata.com (2011), Uwizemungu (2008)

XIII. Détails sur le processus « Recrutement ».

(Répondant pour cette partie : DRH.).

- 1- Quels sont les différents indicateurs qui composent le processus de Recrutement ? Veuillez indiquer les principaux indicateurs de performance de chaque sous-processus.

IND

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE SÉLECTION		
6.2. Recrutement et sélection des employés	Sous-Processus	Principaux indicateurs de performance pour chacun des sous-processus et de leurs activités
	6.2.1. Spécifier les besoins en personnel	
	Activités du sous-processus	
	6.2.1.1 Aligner le plan de recrutement avec la planification de main d'œuvre et les stratégies d'unité d'affaires/besoins en ressource	
	6.2.1.2 Développer et ouvrir l'offre d'emploi	
	6.2.1.3 Développer une description d'emploi	
	6.2.1.4 Afficher l'offre d'emploi	
	6.2.1.5 Gérer l'offre d'emploi affichée à l'interne/externe sur le Web	
	6.2.1.6 Modifier et mettre à jour l'offre d'emploi	
	6.2.1.7 Informer le gestionnaire du recrutement	
	6.2.1.8 Spécifier les dates importantes de la demande de recrutement	
	Autres (préciser) :	
	-	
	-	

6.2.4. Gérer la vérification préemploi	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
Activités du sous-processus	
6.2.4.1 Compléter l'information d'antécédents du candidat	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
6.2.4.2 Procéder à la vérification des antécédents	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
6.2.4.3 Recommander/ne pas recommander le candidat	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
Autres (préciser) :	<div></div> <div></div>
-	<div></div> <div></div>
-	<div></div> <div></div>
6.2.5. Gérer le candidat embauché/réembauché	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
Activités du sous-processus	
6.2.5.1 Rédiger un contrat et faire une offre	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
6.2.5.2 Négocier l'offre	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
6.2.5.3 Embaucher le candidat	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div>
Autres (préciser) :	<div></div> <div></div>
-	<div></div> <div></div>
-	<div></div> <div></div>

28 de 29

6.2.6. Faire le suivi des candidats	
Activités du sous-processus	
6.2.6.1 Créer le dossier du postulant	
6.2.6.2 Gérer et faire le suivi des données du postulant	
6.2.6.3 Archiver et conserver les dossiers des candidats non embauchés	
Autres (préciser) :	
-	
-	

Source : Adapté de APQC (2012) et de Uwizemungu (2008)

29 de 29

XIV. En conclusion

- 1- Aviez-vous des attentes particulières vis-à-vis du SIGRH ? Si oui, quelles sont-elles ? # CAR

1).	
2).	
3).	
4).	
5).	

- 2- Y a-t-il des éléments du SIGRH que vous aimeriez améliorer ? Si oui, quels sont-ils ? #PER

1).	
2).	
3).	
4).	
5).	

- 3- Pouvez-vous indiquer sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure ces attentes ont-elles été satisfaites ? #PER

Indiquez-le sur une échelle de 1 à 5, où 1=Totallement insatisfait et 5=Totallement satisfaite					
1).	1	2	3	4	5
2).	1	2	3	4	5
3).	1	2	3	4	5
4).	1	2	3	4	5
5).	1	2	3	4	5

- 4- Si l'on vous demandait de donner votre appréciation globale de votre SIGRH, quelle serait-elle ? Indiquez-le sur une échelle de 1 à 5, où 1=Totallement insatisfait, et 5=Totallement satisfait #PER

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Source : Uwirizemungu (2008)

Remerciements.

APPENDICE E

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



No du certificat : A-130002

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Chercheur(e) principal(e) : Placide Poba-Nzaou

Unité de rattachement : Département d'organisation et ressources humaines

Co-chercheur(s) : Daniel Beaupré (département d'organisation et ressources humaines); Sylvaine Uwizyemungu (UQTR)

Stagiaire postdoctoral(e) :

Étudiant(s) réalisant leurs projets de mémoire ou de thèse (incluant les thèses de spécialisation) dans le cadre du présent protocole de recherche : Mélanie Laberge (maîtrise des sciences de la gestion UQAM)

Titre du protocole de recherche : Mesure de la contribution du système d'information de gestion des ressources humaines à la performance de la fonction ressources humaines

Organisme de financement : s/o

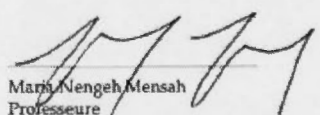
Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité¹.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 17 juin 2014. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le: 17 mai 2014 : <http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains/comites-reunions-formulaires-eth-humains/cier-comite-institutionnel-ethique-de-la-recherche-avec-des-etres-humains.html>


Marie Nengeh Mensah
Professeure
Vice-présidente

17 juin 2013

Date d'émission initiale du certificat

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les préoccupations soulevées en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

APPENDICE F

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

UQÀM

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

MESURE DE LA CONTRIBUTION DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES
--

IDENTIFICATION

Responsable du projet : Placide Poba-Nzaou

Département, centre ou institut : Organisation et ressources humaines (ORH)

Adresse postale : 315, Sainte-Catherine Est, Local R-3205

Montréal (Québec) H2X 3X2

Adresse courriel : poba-nzaou.placide@uqam.ca

Membres de l'équipe : Sylvestre Uwizemungu (uwizemungu@uqtr.ca) (UQTR), Daniel Beaupré (beaupre.daniel@uqam.ca) (UQAM)

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Nous sollicitons par la présente votre participation à un important projet de recherche qui vise à mieux comprendre la contribution du système d'information de gestion des ressources humaines (SIGRH) à la performance de la fonction ressources humaines (RH).

Cette étude vise à mesurer la contribution du SIGRH sur la performance de la fonction RH par l'intermédiaire des effets de cette technologie sur les processus de gestion des ressources humaines (GRH). En raison de votre expérience avec le SIGRH, vous avez été identifié comme étant un des répondants à interviewer au sein de votre entreprise.

PROCÉDURE(S)

Ce projet de recherche prendra la forme d'une étude cas multiple (4 à 5 cas) dont le premier sera un cas pilote. Votre participation pourra se réaliser au moment et à l'endroit que vous désirez. Nous vous sollicitons pour deux entrevues d'environ 45 minutes chacune. Étant donné que l'unité d'analyse de l'étude est la fonction RH, et non l'individu, les questions porteront essentiellement sur le SIGRH, les processus de gestion des ressources humaines et les indicateurs de performance. Dans un premier temps, nous comptons recueillir des données au moyen d'entrevues avec le responsable des ressources humaines ainsi que d'autres utilisateurs du SIGRH. Nous exploiterons également, avec un engagement formel de confidentialité, la documentation disponible relative à l'exploitation du système. Dans un deuxième temps, à partir des données recueillies, l'équipe de recherche élaborera une méthodologie de mesure de l'impact du SIGRH sur la fonction ressources humaines et cette méthodologie sera soumise à l'appréciation des différents utilisateurs. Pour chacune des entrevues, si vous l'autorisez, les chercheurs pourront enregistrer les échanges à fin de se conformer à la rigueur de la démarche scientifique et faciliter l'analyse des données.

AVANTAGES et RISQUES

En participant à cette étude, vous aurez l'occasion de prendre du recul par rapport au rôle du SIGRH dans l'accomplissement de la mission de la fonction ressources humaines et d'enrichir vos connaissances en interagissant avec les chercheurs. De plus vous pourrez avoir accès aux résultats de l'étude qui seront enrichis par la littérature scientifique. Ces connaissances pourront alimenter votre pratique en GRH. En outre, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances sur un des sujets les plus débattus à la fois par les praticiens et les chercheurs. Votre participation présente également d'autres avantages tels que : la production d'un diagnostic du SIGRH (impact actuel et potentiel); les conseils permettant une meilleure gestion des bénéfices potentiels du système; la possibilité de mettre en rapport l'exploitation d'un SIGRH et les indicateurs de performance de la fonction RH; la possibilité de vous comparer à d'autres entreprises (*benchmarking*). Il n'y a aucun risque d'inconfort associé à votre participation à ce projet de recherche.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis dans le cadre de ce projet sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à ces renseignements. Le matériel de recherche (courriels des réponses, documentation, enregistrements des entrevues) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé dans les bureaux des chercheurs pour la durée totale du projet. Les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser les résultats aux fins de publication (articles, conférences et communications scientifiques et professionnels), les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Il est entendu qu'il n'y a pas de compensation financière associée à votre participation à ce projet de recherche.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec : Placide Poba-Nzaou, professeur au département d'Organisation et ressources humaines à l'École des Sciences de la gestion – Université du Québec à Montréal.

Numéro de téléphone : 514 987 3000 poste 7744

Adresse courriel : poba-nzaou.placide@uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à CIEREH@UQAM.CA

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du participant : _____

Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur responsable du projet ou de son, sa délégué(e) : _____

Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées : _____

APPENDICE G

**INFLUENCES DE L'UTILISATION DU SIGRH SUR LES SOUS-PROCESSUS
ET LES ACTIVITÉS DU RECRUTEMENT**

Sous-Processus	Affecté			Brève résumé des changements rapportés par les répondants
	D	I	X	
Processus de recherche - ABCD				
1. A) Recherche de nouvelles candidatures (active et proactive)	Σ			Meilleure information, plus de détails, sauve du temps, augmente l'efficacité, différentes expertises, aide à trouver les meilleures personnes, permet de faire de la recherche efficace dans les bases de données.
	Φ			
	Ψ			
	Ω			
1. B) Réception nouvelles candidatures (spontanées et références)	Σ			Meilleure information, plus de détails, sauve du temps, augmente l'efficacité, utilisation de mot-clé, rapide, maintien du bassin de candidats, processus plus facile.
	Φ			
	Ψ			
	Ω			
Activités du sous-processus				
1.1. Préqualification	Σ			Information riche disponible sur le candidat, permet de prendre la bonne décision en matière de candidats compétents, permet de filtrer.
	Φ			
	Ψ			
	Ω			
1.2. Qualification	Σ	Ψ		Information riche disponible sur le candidat, permet de prendre la bonne décision en matière de candidats compétents, permet de filtrer.
	Φ			
	Ω			
1.3. Entrevue physique	Σ			Information disponible sur le candidat, rend plus efficace, accès aux ententes salariales et CV, sert à la consultation, à prendre des notes, plus rapide, permet de prendre des notes durant l'entrevue.
	Ψ	Φ		
	Ω			
Processus de recherche - ABCD				
2. Besoin				
Activités du sous-processus				
2.1. Réception de la demande	Σ			Envoi courriel massif, automatisation de certaines tâches, demande entrée dans le système avec toutes ses informations accessibles, permet d'y assigner des candidats, beaucoup d'informations par courriel, des demandes des clients.
	Φ			
	Ψ			
	Ω			
2.2. Clarification de la demande			Σ	Téléphone et courriel si besoin uniquement.
			Φ	
			Ψ	
			Ω	
2.3. Qualification de la demande	Φ	Σ	Ψ	Téléphone et courriel si besoin uniquement.
			Ω	

2.4. Priorisation			Σ Φ Ψ Ω	Utilisation du jugement et pas de la technologie.
-------------------	--	--	--	---

3. Match

Activités du sous-processus

3.1. Gel de candidats	Σ Φ Ψ Ω			Outil principalement utilisé, courriel, descriptions de poste disponibles, salaires, se fait directement par le système, permet de consulter ou d'ajouter de l'information.
3.2. Présélection	Σ Φ Ψ	Ω		Améliore le processus de consultation et de prise de décision.
3.3. Sélection candidats	Σ	Φ Ψ Ω		Améliore le processus de consultation et de prise de décision.
3.4. Préparer CV		Σ Φ Ψ	Ω	Outil principalement utilisé pour l'arrimage des CV, permet de sauver du temps.
3.5. Dépôt au client	Σ Φ Ψ Ω			Permet de lien le dépôt à la demande, accès aux systèmes des entreprises, échange d'informations sur les candidats.
3.6. Réception de la réponse client	Σ Ψ Ω	Φ		Information critique qui provient d'entreprises utilisant seulement leur système, circulation d'informations entre l'équipe et le directeur de compte
3.7. Préparation candidat		Σ Φ Ψ Ω		SI est moins l'outil principal.
3.8. Entrevue client		Σ	Φ Ψ Ω	
3.9. Offre au candidat	Σ Φ Ψ Ω			Envoie du contrat et de la demande d'enquête de crédit, maintien d'un historique.

4. Close

Activités du sous-processus

4.1. Signature contrat candidat	Φ Ψ Ω		Σ	Permet la consultation de l'historique des contrats, conservation de ceux-ci dans le système.
4.2. Signature contrat client	Φ Ψ Ω		Σ	Permet la consultation de l'historique des contrats, conservation de ceux-ci dans le système.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, Carole et Ehlinger, S. (2003). Analyses de représentations et de discours. In *Méthodes de recherche en management*, Sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, Paris : Dunod. p. 447-475.
- Alter, S. (1999). The siamese twin problem : A central issue ignored by "Dimensions of information system effectiveness". *Communications of the AIS*, 2 (article 20 : letters to the editor), 40-55.
- Ambrosini, V. et Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, 11(1), 29-49.
- Antila, E. M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions : a multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999-1020.
- APQC. (2012). *Process Classification FrameworkSM (PCF)*. Consulté le 3 juillet. En ligne : <http://www.apqc.org/knowledge-base/download/32132/121388.pdf>
- APQC. (octobre, 2012). Human capital definitions and key measures. Version 2.0.0. Consulté le 17 février 2014. En ligne : <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/human-capital-definitions-and-key-measures-pcf-version-52>
- Armstrong, M. (2009). *M. Armstrong's handbook of human resource management practice*, 11e édition, Londre : Kogan Page, 1040 pages.
- Awazu, Y. et Desouza, K. C. (2003). Knowledge management. *HR Magazine*, 48(11), 107.
- Baalen, P., Zuidwijk, R. et Nunen, J. (2008). Port inter-organizational information systems: capabilities to service global supply chains. *Foundations and Trends in Technology, Information and OM*, 2(2-3) : 81-241.
- Ball, K. S. (2001). The use of human resource information systems: a survey. *Personnel Review*, 30(6), 667-693.
- Banker, R. D., Janakiraman, S. N., Konstans, C. et Slauhter, S. A. (2001). Determinants of ERP adoption : an empirical analysis. In *24th European Accounting Association Congress Proceedings*. Athens. Greece.

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees : individual and organizational perspectives*, Michichan State University, SAGE Publications, Inc, 184 pages.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. et Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barua, A. et Mukhopadhyay, T. (2000). Information technology and business performance : Past, present and future. In Zmud, R. M. (Ed.), *Framing the domains of IT management : Projecting the future through the past* (pp. 65-84). Cincinnati, OH : Pinnflex Education Resources.
- Baruch, Y. (1997). Evaluating quality and reputation of human resource management. *Personnel Review*, 26(5), 377-394.
- Baumard, P. et Benvenuti, J. A. (1998). *Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique*. InterÉditions, Paris : Dunod.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et Xuereb, J.-M. (2003). *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, dans R.-A. Thiéart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (3e édition). Paris : Dunod, 228-240.
- Beadles-II, N. A., Lowery, C. M. et Johns, K. (2005). The impact of human resource information systems: An Exploratory Study in the Public Sector. *Journal of Communications of the IIMA*, 5(4), 39-46.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. et Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Becker, B.E., M.A. Huselid et D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston : Harvard Business School Press.
- Beckers, A. M. et Bsai, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 41-50.
- Bellaaj, M. (2010). *Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation*, disserte, ISAEG, Tunisie, 17 pages.
- Benbasat, I, Goldstein, D. K. et Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, sept., 369-386.
- Bergelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-71.

- Berghout, E., Nijland, M. et Grant, K. (2005) Seven ways to get your favoured IT project accepted – politics in IT evaluation. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 8(1), 31-40.
- Bjoern Muenstermann, Alexander von Stetten, Sven Laumer et Andreas Eckhardt. (2010). The performance impact of business process standardization: HR case study insight, *Management Research Review*, 33(9), 924-939.
- Blanchet, A. (2000). *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*, dans Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J. et Trognon, A., Paris. Dunod, p. 81-126.
- Blue note systems. (2013). *SaaS, On-Demand, ASP : Quelle est la différence?* Consulté le 8 août 2013. En ligne : <http://www.bluenote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/definition-saas-asp-on-demand-signification-difference.html>
- Bondarouk, T. et Ruël, H. (2013). The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414.
- Bondarouk, T., Looise, J. K. et Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation : HR professionals vs line managers in a construction company, *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- Borovits, I. et Giladi, R. (1993). Evaluation cost/utilization of organisations' information systems and users. *Information & Management*, 25(5), 273-280.
- Bourlakis, M. et Bourlakis, C. (2006). Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(4), 389-402.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H. et Grambow, D. M. (2008) Employee recruitment : Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson et J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York : John Wiley & Sons, 23, 45-82.
- Breaugh, J.A. (1992), *Recruitment : Science and Practice*, PWS-Kent, Boston, MA
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). *Research designs*, In Business research methods (2e édition). New York : Oxford University Press, 38-73.
- Brynjolfsson, E. (1998). *Beyond the productivity paradox : computers are the catalyst for bigger changes*. Communications of the ACM.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 67-77.

- Brynjolfsson, E. et Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending, *Management Science*, 42(4) 541-558.
- Brynjolfsson, E. et Hitt, L. M. (2000). Beyond computation : Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Bulmash, J. (2008). *Human resources management in Canada, Chapter 3 :Human resources management and technology*, 10e édition, Toronto : Pearson Prentice Hall, 49-78.
- Burke, D. E., Randeree, E., Menachemi, N, et Brooks, R.G. (2008). Hospital financial performance: Does IT governance make a difference? *The Health Care Manager*, 27(1), 1-8.
- Business performance management. (2014). *Top 75 KPIs for HR department*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : <http://www.businessperformancemanagement.info/2011/11/top-75-kpis-for-human-resources-department.html>
- Byrd, T. A. et Turner, D. E. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure : Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 167-208.
- Byrd, T. A., Lewis, B. R. et Turner, D. E. (2004). The impact of IT personnel skills on IS infrastructure and competitive IS, *Information Resources Management Journal*, 17(2), 38-68.
- Cabrera, E. F. et Cabrera, A. (2003). Strategic human resource evaluation. *Human Resource Planning*, 26(1), 41-50.
- Cascio, W. et Boudreau, J. (2008). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, Inc.
- Cascio, W. F. (1984). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston : PWS-Kent.
- Cascio, W.F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.
- CedarCrestone. (2005). Workforce technologies and service delivery approaches survey, *8th Annual Edition*.
- Center for Effective Organizations (CEO). (janvier, 2003). *HR as a strategic partner : what does it take to make it happen?* Marshall School of Business, University of Southern California

- Chabrow, E. (2008). *The new IT worker shortage*. CIOInsight. Consulté le 17 mai 2014. En ligne : <http://www.cioinsight.com/c/a/Trends/The-New-IT-Worker-Shortage/>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., et Michaels, E. G., III. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57.
- Chan, S. L. (2000). Information technology in business processes, *Business Process Management Journal*, 6(3), 224-237.
- Chan, Y. E. (2000). IT value : The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 225-261.
- Chapman, D. S. et Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113-120.
- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, E. -M. et Lépine, I. (janviers-mars, 2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (79), 39-55.
- Cheney, P. H. et Dickson, G. W. (mars, 1982). Organizational characteristics and information systems: An exploratory investigation. *Academy of Management Journal*, 25(1), 1982, 170-184.
- Chevier, J. (2003). *La spécification de la problématique*. In Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données, sous la dir. de Benoît Gauthier. Sillery : Presse de l'Université du Québec. 51-84.
- Chwelos, P., Benbasat, I. et Dexter, A. S. (2001). Research report : Empirical test of an EDI adoption model, *Information Systems Research*, 12(3), 304-321.
- CIG Petite couronne (mars, 2011). *Performance de la gestion des ressources humaines : indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : http://www.cig929394.fr/sites/default/files/performance_de_la_grh.pdf
- Collin, J. (2002). *Measuring the success of building projects - improved project delivery initiatives*, pour publication.
- Conrad, E. D., Michalisin, M. D. et Karau, S. J. (2012). Measuring pre-adoptive behaviors toward individual willingness to use IT innovations, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 8(1), 81-92.
- Cook, T. D. et Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation : Design and analysis issues for field settings*. Boston : Houghton Mifflin.

- Cranfield Network (Cranet). (2011). *Cranet survey on comparative human resource management*. International executive report.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- David, A. (2005). Les rapports entre généralisation et actionnabilité : Le statut des connaissances dans les études de cas, *Revue Sciences de Gestion*, (39), 139-166.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of technology, *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.
- De Sanctis, G. (mars, 1986). Human resource information systems : a current assessment, *MIS Quarterly*, 15-27.
- DeLone, W. et McLean, E. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update, *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
- DeLone, W. H. et McLean, E. R. (1992). Information systems success : the quest for the dependant variable, *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of qualitative research, Introduction : The discipline and practice of qualitative research*, 4e édition, Los Angeles : Sage Publications.
- Devers, K. J. (1999). How will we know good qualitative research when we see it? Beginning the Dialogue in Health Services Research. *Health Services Research*, 34,(5), 1153-1188.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American sociological review*, 48 (2), 147-160.
- Dreiling, A., Klaus, H., Rosemann, M. et Wyssusek, B. (2005). Open source enterprise systems: towards a viable alternative, *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, Hawaii.
- Dubé, L. et Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research : current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-635.
- Dulebohn, J. H. et Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support : A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83.
- Duncan, N. B. (1995). Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure. *Journal of Management Information Systems*, 12(2), 37-57.

- Durand, T. (1997). *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise*, Actes de la conférence de Montréal.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J. et Morrison, R. (2006). *Workforce crisis : How to beat the coming shortage of skills and talent*, Boston : Harvard Business School Press.
- Eckhardt, A., von Stetten, A. et Laumer, S. (2009). Value contribution of IT in recruiting - a multi-national causal analysis, Proceedings of the 2009 ACM SIGMIS CPR Conference, Limerick.
- Eckhardt, A., Weitzel, T., Koenig, W. et Buschbacher, J. (2007). How to convince people who don't like IT to use IT : A case study on e-recruiting. In proceeding of: Reaching New Heights. 13th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2007, Keystone, Colorado, USA, August, p. 9-12.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Faerber, F., Keim, T. et Weitzel, T. (2003). An automated recommendation approach to personnel selection. In Proceedings of the 2003 Americas Conference on Information Systems, Tampa.
- Farbey, B. (1992). "Evaluating investments in IT", *Journal of Information Technology*, 7(2), p. 109-122.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, (10), p. 5-164.
- Fischer, H. R. (2001). Abductive reasoning as a way of worldmaking, *Foundations of Science*, 6(4), 361-383.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. et Shaw, J. B. (2006). *Human Resource Management* (6th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Fitz-enz, J. (1990). *Human value management: The value-adding human resource management strategy for the 1990s*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York : AMACOM.
- Fitz-Enz, J. (2002). *How to measure human resource management* (3rd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Fitz-enz, J. et Phillips, J. J. (1998). *A new vision for human resources: Defining the human resources function by its results*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc.

- Flippo, E. B. (1979). *Personnel management*, 1e éd., New York : McGraw-Hill, 607 pages.
- Florkowski, G.W. et M. Olivas-Luján M. (2006). The diffusion of human-resource information-technology innovations in U.S. and non-U.S. firms. *Personnel Review*, 35(6).
- Forsberg, T., Nilsson, L. et Antoni, M. (1999). Process orientation : The swedish experience. *Total Quality Management*, 10(4/5), 540-547.
- Fortin, M.-F. (2005). *Les devis de recherche non expérimentaux*. In Fondements et étapes du processus de recherche, sous la dir. de Marie-Fabienne Fortin, Québec : Chenelière-Education, 170-207.
- Fortin, M.-F. (2005). *Les méthodes de collecte de données*. In Fondements et étapes du processus de recherche, sous la dir. de Marie-Fabienne Fortin, Québec : Chenelière-Education, 298-325.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Galbraith, J. R. (1968). Achieving integration through information systems. *Academy of Management Proceedings*, 111-120.
- Gardner, S. D., Lepak, D. P. et Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional, *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159-179.
- Gattiker, T. F. et Goodhue, D. L. (2000). Understanding the plant level costs and benefits of ERP : Will the ugly duckling always turn into swan? In Actes du 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, 7, Maui, HI.
- Gattiker, T. F. et Goodhue, D. L. (2004). Understanding the plant level costs and benefits of ERP though organizational information processing theory. *Information & Management*, 41(4), 431-443.
- Gauthier, B. (2004). *La structure de la preuve*, In Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, sous la dir. de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 129-158.
- Gelderman, M. (1998). The relation between user satisfaction, usage of information systems and performance. *Information & Management*, 34,(1), 11-18.
- Geoffrion, P. (2003). Le groupe de discussion in B. Gautier (éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 333-356.

- Giaglis, G. M., Mylonopoulos, N. et Doukidis, G. I. (1999). The ISSUE methodology for quantifying benefits form information systems. *Logist Inf Manage*, 12(1/2), 50-62.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*. In R.A. Thiéart (dir.), *Méthode de recherche en management* (13-33). Paris :Dunod.
- Glaser, B. G. et Strauss, L. S. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine Publishing Company.
- Golden, W. et Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility : In search of the Holy Grail? *Omega*, 2 (4), 373-384.
- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. London : Sage. 105-117.
- Hagood, W. O. et Friedman, L. (2002). Using the balanced scorecard to measure the performance of your HR information system. *Public Personnel Management*, 31(4), 543-557.
- Haines III, V. Y. et Lafleur, G. (automne, 2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness , *Human resource management*, 525-540.
- Halldorsson, A. et Aastrup, J. (2003). Quality criteria for qualitative inquiries in logistics. *European Journal of Operational Research*, 144(2), 321-332.
- Harris, D.M. et DeSimone, R.L. (1994), *Human Resource Development*, Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Hasselbring, W. (2000). Information system integration. *Communications of the ACM*, 43(6), 32-38.
- Helo, P., Anussornnitisarn, P. et Phusavat, K. (2008). Expectation and reality in ERP implementation: Consultant and solution provider perspective, *Industrial Management & Data Systems*, 108(8), 1045-1059.
- Henderson, J. C. et Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-15.
- Hess, U., Sénécal, S. et Vallerand, R. J. (2000). *Les méthodes quantitative et qualitative de recherche en psychologie*. In Méthodes de recherche en psychologie, sous la dir. de Vallerand, R. J. et Hess, U. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 207-259.
- Hitt, L. M., Wu, D. J. et Zhou, X. (2002). Investment in enterprise resource planning : Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.

- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : DeBoeck Université.
- Hoogeveen, D. et Oppelland, H. J. (2002). A socio-political model of the relationship between IT investments and business performance. In *Actes du 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hi, 07-10 january.
- Huang, J. -H., Jin B. -H. et Yang, C. (2004). Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organisational citizenship behavior, *International Journal of Manpower*, 25 (2), 195 -210.
- HumanResources.Hrvinet.com. (2009). *Recruitment KPI*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : <http://www.humanresources.hrvinet.com/recruitment-key-performance-indicators-kpi/>
- Huselid, M. A. et Barnes, J. E. (2003). *Human Capital Measurement Systems as A Source of Competitive Advantage*. Consulté le 20 février 2014. En ligne : http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf
- Huselid, M. A., Becker, B. E. et Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard : Managing human capital to execute strategy*. Boston : Harvard Business School Press.
- Indicateurs de performance (2012). *Ressources humaines RH*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : <http://www.indicateurs-performance.fr/ressources-humaines-rh/ressources-humaines-rh.html>
- Industrie Canada. (2012). *Archivé — Profil de financement : Les petites et moyennes entreprises du Québec*. Consulté le 29 janvier 2014. En ligne : http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02088.html
- Ives, B. et Learmonth, G. (1984). The information system as a competitive weapon, *Communications of the ACM*, 27(12), 1193-1201.
- Iveta, G. (2012). HR key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.
- Johnson, R. D. et Gueutal, G. H. (2012). *Leveraging HR Technology for Complete Advantage*. SHRM Foundation Executive Briefing. Consulté le 7 mai 2014. En ligne : <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/HRIS%20Exec%20Briefing%20FINAL.pdf>
- Johnson, R. D. et Gueutal, H. G. (2011). *Transforming HR through technology, The use of e-HR and HRIS in organizations*, SHRM Foundation.
- Jyothi, P et Venkatesh, D. N. (2008). *Human Resource Management*, Oxford University Press India.

- Kalling, T. (2003). ERP systems and strategic management processes that lead to competitive advantage. *Information Resources Management Journal*, 16(4), 46-67.
- Kao, C. (2012). Efficiency decomposition for parallel production systems, *Journal of the Operational Research Society*, 63(1), 64-71.
- Kaplan, R. S. et D. P. Norton. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* (September/October) : 134-147.
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drives performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kates, A. (2006). *Redesigning the HR organization*. *Human Resource Planning*, 29(2), 22-30.
- Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G. et Tannenbaum, S. I. (1990). *Human resource information systems*. Boston : PWS-Kent.
- Keen, P. (1991). *Shaping the future: Business design through information technology*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Keen, P. (1993). Information technology and the management difference : a fusion map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17-39.
- Kim, H.-W. et Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation : a status quo bias perspective, *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
- Kohli, R et Grover, V. (2008). Business value of IT : an essay on expending research directions to keep up with the time, *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23-39.
- Kohli, R. et Devaraj, S. (2003). Measuring Information Technology Payoff: A Meta-Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research, *Information Systems Research*, Vol. 14(2), 127-145.
- Kovach, K. A. et Cathcart, E. Jr. (1999). Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. Public Personnel Management *Human resource information systems (HRIS)*: 28(2), 275-282.
- Krüger, J. J. (2012). A Monte Carlo study of old and new frontier methods for efficiency measurement, *European Journal of Operational Research*, 222(1), 137-148.
- Kumar, D. et Pandya, S. (2012). Leveraging technology towards HR excellence, *Information Management and Business Review*, 4(3), 205-216.

- Kumar, N. A. et Parumasur, S. B. (2013). Managerial perceptions of the impact of HRIS on organizational efficiency. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 861-875.
- Kumar, V. (2005). *Research methodology : a step-by-step guide for beginners*, 2e éd., London, Sage Publications.
- Kundu, S. C., Malhan, D. et Kumar, P. (2007). Human resource management practices in shipping companies. *Delhi Business Review*, 8(1), p. 7 -88.
- Lang S., Laumer S., Maier C. et Eckhardt A. (2011), Drivers, challenges and consequences of E-recruiting : a literature review, *Proceeding: SIGMIS-CPR '11 Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research*, ACM New York : 26-35.
- Langdon, C. S. (2006). Designing information systems capabilities to create business value : A theoretical conceptualization of the role of flexibility and integration. *Journal of Database Management*, 17(3). 221-243.
- Lawler, E. E. et Boudrau, J. W. (2009). What makes HR a strategic partner? *People & Strategy*, 32(1), 14-22.
- Le Moigne, J. L., (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je. Paris : Presses universitaires de France (PUF).
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notions et étapes. Dans Jean-Pierre Deslauriers Éditeur, *Les méthodes de la recherche qualitative*. Québec : Les presses de l'Université du Québec. 49-65.
- Lee, J., Palekar, U. S. et Qualls, W. (2011). Supply chain efficiency and security: coordination for collaborative investment in technology, *European Journal of Operational Research*, 210(3), 568-578.
- Legge, K. (1978). *Innovation, and problem-solving in personnel management*, London, McGraw-Hill.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- Lengnick-Hall, M. L. et Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function, *Journal of Labor Research*, 24(3), 365-379.
- Lepak, D. P. et Snell, S. A. (1998). Virtual HR : Strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.
- L'expert-comptable.com. (2011). *Définition de la Comptabilité*. Consulté le 20 février 2014. En ligne : <http://www.l-expert-comptable.com/faire-sa-comptabilite/definition-de-la-comptabilite.html>

- Light, B., Holland, C.P. et Wills, K. (2001) ERP and best of breed : a comparative analysis, *Business Process Management Journal*, 7(3), 216-224.
- Lilly, J. D. et Durr, D. W. (2012). Technology changes at work and employee reactions : The role of leader behavior, *Human Systems Management*, 31(3-4), 193-201.
- Lincoln, Y.S. et Guba E.G. (1985). *Naturalistic inquiry* . London : Sage publications.
- Lippert, S. K. et Swiercz, P. M. (2005). Human resource information systems (HRIS) and technology trust. *J. Information Science*, 31(5), 340-353.
- Lori, B. et Elaine, D. (2002). Information systems: The quiet revolution in human resource management. *The Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 17-20.
- Maatman, M., Bondarouk, T. et Looise, J.C. (2010). Conceptualizing the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4), 327-339.
- Malinowski, J., Kein, T. et Weitzel, T. (2005). Analysing the impact of IS support on recruitment processes : An E-recruitment phase model. *Pacific Asia Conference on Information Systems* (9), 977-988.
- Marchand, M. et Raymond, L. (2008). Researching performance measurement systems: An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 663-686.
- Markus, M. L. et Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research, *Management Science*, 34(5), 583-598.
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D. et Tanis, S. C. (2000b). Learning from adopters' experiences with ERP : Problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, 15(4), 245-265.
- Markus, M. L. et Tanis, C. (2000). The enterprise system experience : From adoption to sucess. In Zmud, R. W. (Ed.). *Framing the domains of IT management. Projecting the future... through the past* (173-207). Cincinnati, Ohio : Pinnaflex Education Resources, Inc.
- Markus, M. L. et Tanis, C. (2000a). The enterprise system experience : From adoption to success. In Zmud, R. W. (Ed.), *Framing the domains of IT Management. Projecting the future... through the past*. Cincinnati, Ohio : Pinnaflex Education Resources, Inc, 173-207.
- Marler, J. H. et Fisher, S. L. (2012). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.

- Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth?, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515-527.
- Martinsons, M. Davison R. et Tse, D. (1998). The balanced scorecard : a foundation for the strategic management of ISS. *Decision Support Systems*, 71-88.
- Martinsons, M. G. (1994). Benchmarking human resource information systems in Canada and Hong Kong, *Information and Management*, 26, 305-316
- Mata F.J., Fuerst W.L. et Barney J.B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis, *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.
- Mathis, R. et Jackson, J. H. (1999). *Human Resource Management*, South Western College Publishing, New York.
- Mathis, R. L. et Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management*, 10e édition, Thomson Asia Pte. Ltd., Singapore.
- Merck B., Fabre M., Proust M.-A., Ridet F. et Romanet, M. (2003). *Équipe RH auteur de la str@tégie - L'e-RH : mode ou révolution?*, Éditions d'Organisations.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*, Beverly Hills, Ca. : Sage Publications.
- Miles, M. B. et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Miller, J.S. et Cardy, R.L. (2000). Technology and managing people: keeping the 'human' in human resources, *Journal of Labor Research*, 21(3), 447-461.
- Mishra., A. (2009). Chapter 43 : E-HRM challenges and opportunities, In *Encyclopedia of Human Resources Information Systems : Challenges in e-HRM* sous la direction de Torres-Coronas, T. et Arias-Olivira, M. Volume 1, A-H. Information Science Reference, Hershey, New York.
- Mohanty, M. et Tripathy, S. K. (2009). HRIS in the Indian Scenario: A Case Study of a Large Organization, *South Asian Journal of Management*, 16(2) : 127-168.
- Mondy, R. W. et Noe, R. M. (2008). *Human Resource Management*, 10e Ed., New Jersey, Prentice-Hall.
- Mooney, J. G., Gurbaxani, V. et Kraemer, K. L. (1995). A process oriented framework for assessing the business value of information technology. In *Actes du Sixteenth International Conference on Information Systems*, Amsterdam, December 10-13, 17-27.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems, *MIS Quarterly*, 21(2), 241-242.

- National Association of Colleges and Employers. (2013). *Recruiting benchmarks survey report*. Consulté le 17 février 2014. En ligne: <http://www.nacweb.org/uploadedFiles/Content/static-assets/downloads/executive-summary/2013-recruiting-benchmarks-survey-executive-summary.pdf>
- National Institute of Standards and Technology. (2011). *Final version of NIST cloud computing definition published*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : <http://www.nist.gov/itl/csd/cloud-102511.cfm>
- Neely, A. D. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Nieto, M. et Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organization : case studies by the patterns of behaviour. *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. et Wright, P.M. (2009). *Fundamentals of human resource management*, 3rd Ed. New York : McGraw-Hill Irwin
- Normalini, K., Ramayah, T. et Kurnia, S. (2012). Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 603-623.
- Norman, A. (2002). A critical review of end-user information system satisfaction research and a new research framework. *Omega*, 30(6), 451-478.
- Novo Groupe (2012). *Recruitment benchmark survey results*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : http://thenovogroup.com/wp-content/uploads/2013/02/Recruitment-Benchmark-Survey-2012_v2.pdf
- OLF. (2014). *Le Signet informatique : système d'intégration d'applications d'entreprise*. Consulté le 27 mars 2014. En ligne : <http://w3.olf.gouv.qc.ca/terminologie/fiches/8873478.htm>
- Olsen, K.A. et Saetre, P. (2007). ERP for SMEs: Is proprietary software an alternative? *Business Process Management Journal* 13(3), 379-389.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations, *Organization Science*, 1992, 3(3), 398-427.
- Palmberg, K. (2008). *In search of well established models and definitions for process management*. Consulté le 18 février 2014. En ligne : <http://www.ep.liu.se/ecp/033/035/ecp0803335.pdf>

- Palvia, P. C. (1996). A model and instrument for measuring small business user satisfaction with information technology. *Information & Management*, 31(3), 151-163.
- Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 231-262.
- Parry, E. (2013). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Parry, E. et Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK, *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.
- Parry, E. et Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
- Parsons, G. L. (1983). Information technology: a new weapon, *Sloan Management Review*, 25(1), 3-13.
- Patel, N. V. et Irani, Z. (1999). Evaluation information technology in dynamic environments : A focus on tailorable information systems. *Logistics Information Management*, 12(1/2), 32-39.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis, *Health Services Research*, 34(5), part II, 1189-1208.
- Pelletier, M. L. et Demers, M. (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(4), 757-771.
- Phillips, J. J. (1996). *Accountability in human resource management*. Houston, TX : Gulf Publishing Company.
- Phillips, J. J., Stone, R. D. et Pulliam P. P. (2001). *The human resource scorecard: Measuring the return on investment*. Boston, MA : Butterworth-Heinemann.
- Pinfield, L. T. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 355-388.
- Pinsonneault, A. et Kraemer, K. L. (1993). The impact of information technology on middle managers, *MIS Quarterly*, 17(3), 271-292.
- Pinsonneault, A. et Rivard, S. (1998). Information technology and the nature of managerial work : From the productivity paradox to the Icarus paradox? *MIS Quarterly*, 22(3), 287-311.
- Poba-Nzaou, P. (2008). Processus d'adoption et réduction du risque d'implantation des PGI dans les PME : une étude de cas multiples. Thèse.

- Poloski Vokic, N. (2010). Kontroling ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima [Controlling of human resources and human resource management] In: N. Osmanagić Bedenik, ed. *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb : M.E.P. d.o.o., 399-426.
- Porter, M .E. (1985). *Competitive Advantage*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. et Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, juillet/août, 149-160.
- Powell, C. T. et Dent-Micaleff, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources, *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Prosser, A. et Ossimitz, M. L. (2000). *Data warehouse management*. Consulté le 19 février 2014. En ligne : http://www.researchgate.net/publication/229025548_Data_Warehouse_Management
- Psoinos, A., Kern, T. et Smithson, S. (2000) An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230
- Pulliam P. P., Phillips, J. J., Stone, R. et Burkett, H. (2007). *The ROI fieldbook: Strategies for implementing ROI in HR and training*. Burlington : Butterworth-Heinemann.
- Rai, A., Tang, X., Brown, P. et Keil, M. (2006). Assimilation patterns in the use of electronic procurement innovations : A cluster analysis, *Information & Management*, 43(3), 336-349.
- Ramlall, S. J. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *Human Resource Planning*, 26(1), 51-62.
- Raymond, L. (2002). L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise. In Rowe, F. (Ed.), *Faire de la recherche en systèmes d'information* (301-320). Paris : Vuibert-FNEGE.
- Raymond, L. et Paré, G. (1992). Measurement of information technology sophistication in small manufacturing businesses, *Information Resources Management Journal*, 5(2), 4-16.
- Raymond, L. et Uwizeyemungu, S. (2007). A profile of ERP adoption in manufacturing SMEs, *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 487 - 502.
- Remenyi, D. et Sherwood-Smith, M. (1999). Maximise information systems value by continuous participative evaluation. *Logistic Information Management*, 12(1-2), 14-31.
- Remenyi, D., Money, A. et Twite, A. (1991). *A guide to measuring and managing IT benefits*, NCC Blackwell Limited, Manchester.

- Riel, P. F. (1998). Justifying information technology projects. *Industrial Management*, 40(4), 22-27.
- Roach, S. S. (avril, 1987). *America's technology dilemma: A profile of the information economy*. Morgan Stanley Special Economic Study.
- Robey, D. et Boudreau, M. C. (1999). Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: Theoretical directions and methodological implications. *Information Systems Research*, 10(2), 167-185.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). *Échantillon(s)*, In Méthodes de recherche en management, sous la dir. de Thiétart Tyamond-Alain. 3e éd., France : Dunod, 192-232.
- Ruël, H. et Kaap, H. (2012). E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter?, *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 260-281.
- Ruël, H., Bondarouk, T. et Looise, J. K. (2004). E-HRM : innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM, *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Ruël, H.J.M. et Bondarouk, T. (2004). *E-HRM : innovation or irritation. An empirical explorative study on web-based HR in five large companies*, Proceedings of the 12th European Conference on Information Systems (ECIS). June 14-16. Turku, Finland.
- Ruta, C. D. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations, *Human Resource Management*, 44(1), 35-53.
- Ryan, S. D. et Harrison, D. A. (2000). Considering social subsystem costs and benefits in information technology investment decisions : A view from the field on anticipated payoffs. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 11-40.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions, in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 399-444.
- Saks, A.M. (2005). The impracticality of recruitment research in Evers, A., Anderson, N. and Voskuijl, O. (Eds), *Handbook of Personnel Selection*, Blackwell, Oxford, 419-439.
- Santhanam, R. et Hartono, E. (mars, 2003). Issues in linking information technology capability to firm performance, *MIS Quarterly*, 27(1), 125-153.

- Savoie-Zajc, L. (2000). *L'entrevue semi-dirigée*, dans B. Gauthier (dir.), Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données, 3e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 263-285.
- Scheer, A.-W. et Schneider, K. (2005). ARIS - Architecture of integrated information systems. In P. Bernus, K. Mertins, et G. Schmidt (Eds.), *Handbook on Architectures of Information Systems*, Berlin, Springer, 605-623.
- Schmidt, A., Otto, B. et Österle, H. (2010). Integrating information systems: Case studies on current challenges. *Electronic Markets*, 20(2), 161-174.
- Sedera, D., Gable, G. et Rosemann, M. (2001). A balanced scorecard approach to enterprise systems performance measurement. *ACIS 2001 Proceedings*. Paper 74.
- Serafeimidis, V. (2002). A review of research issues in evaluation of information systems. In : Grembergen, W. V. (Ed.) *Information Systems Evaluation Management*. IRM Press, London.
- Services Québec - Entreprises. (2014). *Forme juridique de votre entreprise*. Consulté le 3 février 2014. En ligne : http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/creer?lang=fr&g=creer&sg&t=s&e=3733407055#Soci_t_en_nom_collectif
- Sethi, V. et Carraher, S. (1993). Developing measures for assessing the organizational impact of information technology : A comment on Mahmood and Soon's paper. *Decision Sciences*, 24(4), 867-877.
- Sethi, V., Hwang, K. et Pegels, C. (1993). Information technology and organizational performance : A critical evaluation of Computerworld's index of information systems effectiveness. *Information & Management*, 25(4), 193-205.
- Shibly, H. (2011). Human resources information systems success assessment: An integrative model, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 157-169.
- Shin, N. (2001). The impact of information technology on financial performance : The importance of strategic choice. *European Journal of Information Systems*, 10(4), 227-236.
- Sikavica, P., Bahtijarevi-Šiber, F. et Pološki Voki, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb : Školska knjiga.
- Sircar, S., Turnbow, J. L. et Bordoloi, B. (2000). A framework for assessing the relationship between information technology investments and firm performance. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 69-97.

- Soh, C. et Markus, M. L. (1995). How IT creates business value : A process theory synthesis, In *Actes du Sixteenth International Conference on Information Systems*, Amsterdam, The Netherlands, 10-13, 29-41.
- Song, X. et Letch, N. (2012). Research on IT/IS Evaluation: A 25 Year Review The Electronic, *Journal Information Systems Evaluation*, 15(3), 276-287.
- Stalk, G., Evans, P. et Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
- Statistiques Canada. (2012). *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires*.
- Stitch World. (2012). *Performance measurement tools : 4 human resource management*. Consulté le 17 février 2014. En ligne : <http://stitchdiary.com/wp-content/uploads/2013/03/SW-Oct-2012-article.pdf>
- Stones, T. H. (1982). *Understanding personnel management*. The Dryden Press Series in Management.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Chenelière Éducation, Montréal.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 179-234.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford : Blackwell.
- Stronhmeier, S. (2007). Research in e-HRM : Review and implications, *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
- Stronhmeir, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences : a categorisation, review and suggestion, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 528-543.
- Sylverman, H. (2013). *Creativity through abductive reasoning*, Consulté le 25 juillet 2010. En ligne : <http://www.solvingforpattern.org/2013/04/10/creativity-through-abductive-reasoning/>
- Targowski, S. A. et Deshpande, P. S. (2001). The Utility and Selection of an HRIS. *Advances in Compleitive Research*, 9(1), 42-56.
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen A. (août, 1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thatcher, M. E. et Oliver, J. R. (2001). The impact of technology investments on a firm's production efficiency, product quality, and productivity. *Journal Management Information Systems*, 18(2), 17-45.

- The CedarCrestone. (2013) HR systems survey: HR technologies, *Deployment Approaches, Value, and Metrics – 15th Annual Edition*.
- The KPI Working Group. (2000). *KPI report for the minister for construction*, Department of the Environment, Transport and the Regions, London.
- Thite, M. et Kavanagh, M. J. (2011). *Human resource information systems basics applications, and future directions : Introduction to HRM and HRIS, Evolution of HRM and HRIS : The role of information technology*, Second edition. Thousand Oaks, CA : Sages.
- Thompson, V. (2007). Talent shortage? How to win with what you've got, in : *Supervision*, 68(2), 15-17.
- Thong, J. Y. L. et Yap, C. S. (1996). Information system effectiveness : A user satisfaction approach. *Information Processing & Management*, 32(5), 601-610.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*. In S. Clegg et C. Hardy (Eds.), *Handbook of organization studies*, London, Sage Publications, 175-190.
- Towers Watson. (2011). An expansive landscape of HR service delivery opportunities, *HR Service Delivery and Technology Research Report*.
- Trimi, S., Lee, S.M., Olson, D.L. et Erikson, J. (2005). Alternative means to implement ERP: Internal and ASP, *Industrial Management & Data Systems*, 105(1/2), 184-193.
- Troshani, I., Jerram, C. et Rao, S. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS, *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488.
- Tsui, A. S. et Gomez-Mejia, L. R. (1998). Evaluating human resource effectiveness. In : L. Dyer et G.W. Holder, eds. 1998. *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*. Washington, D.C. : The Bureau of National Affairs, Inc., 187-227.
- Tyson, S. et Fell. A. (1986). *Evaluating the personnel function*, London, Hutchinson.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- UQAM. (2013). *Approbation d'un travail de recherche de cycles supérieurs - Certification éthique*. Consulté le 27 mars 2013. En ligne : <http://www.registrariat.uqam.ca/Pdf/formulaires/etudiant/SDU105b.pdf>

- Uwizeyemungu, S. (2008). *L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle* (Thèse doctorale). Consulté le 27 juin 2013. En ligne : <http://depot-e.uqtr.ca/1753/>
- Uwizeyemungu, S. et Raymond, L. (2010). Linking the effects of ERP to organizational performance : Development and initial validation of an evaluation method, *Information Systems Management*, 27(1), 25-41.
- Uwizeyemungu, S. et Raymond, L. (2012). Impact of an ERP system's capabilities upon the realisation of its business value : a resource-based perspective, *Inf. Technol. Manag.*, 13(2), 69-90.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field : On writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- Vokic, N. P. (2012). Controlling of human resource management practices in Croatian firms, *Eurasian Business Review*, 2(1), 93-117.
- Walker, A. J. (1982). *HRIS development : A project team guide to building and effective personal information system*. New York : Van Nostrand Reinhold Company.
- Werther, W. B. et David, K. (1993). *Human resources and personnel management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Werther, W. et Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*, New York: McGraw-Hill, Inc. Yamane, T 1967, *Statistics: An introductory analysis*.
- Williamson, O. E. (1994). *Transaction costs economics and organization theory*. In N. Smelser et R. Swedberg (Eds.), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton : Princeton University Press, 77-107.
- Wright, W. F., Smith, R., Jesser, R. et Stupeck, M. (1999). Information technology, process reengineering and performance measurement : A balanced scorecard analysis of Compaq Computer Corporation. *Communication of the AIS*, 1 (art. 8), 1-52.
- Wu, K., Zhao, Y, Zhu, Q., Tan, X. et Zheng, H. (2011). A meta-analysis of the impact of trust on technology acceptance model : Investigation of moderating influence of subject and context type, *International Journal of Information Management*, China, 31, 572-581.
- xstrata.com. (2011). *Annual report*. Consulté le 5 mars 2014. En ligne : <http://www.glencorexstrata.com/assets/Uploads/201100000800-Annual-Report-2011.pdf>
- Yen, R. H. et Sheu, C. Y. (2004). Aligning ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms : An exploratory study. *International Journal of Production Economics*, 92(3), 207-220.

- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods* (1er éd.), Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2e éd.), Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies, *Health Services Research* (34:5), Supplement part II, 1209-1224.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Zmud, R. W. (1979). Individual differences and MIS success: A review of the empirical literature, *Management Science*, 25(10), 966-979.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, New York, NY.